

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**  
**2018/2019**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**A NORMALIZAÇÃO NATO – DESAFIOS INERENTES À  
IMPLEMENTAÇÃO DOS STANAG NAS FORÇAS ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Carlos Miguel Clemente Narciso**  
**MAJOR, INFANTARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A NORMALIZAÇÃO NATO – DESAFIOS INERENTES À**  
**IMPLEMENTAÇÃO DOS STANAG NAS FORÇAS**  
**ARMADAS**

**MAJOR, INFANTARIA Carlos Miguel Clemente Narciso**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A NORMALIZAÇÃO NATO – DESAFIOS INERENTES À  
IMPLEMENTAÇÃO DOS STANAG NAS FORÇAS  
ARMADAS**

**MAJOR, INFANTARIA Carlos Miguel Clemente Narciso**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Orientador: MAJ GNR José Manuel Brito Sousa

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Carlos Miguel Clemente Narciso**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A Normalização NATO – Desafios Inerentes à Implementação dos STANAG nas Forças Armadas**”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

Carlos Miguel Clemente Narciso

---



## **Agradecimentos**

No final desta longa caminhada, não poderia finalizar o trabalho desenvolvido sem reconhecer o apoio prestado pelas pessoas, que diretamente ou indiretamente me incentivaram, apoiaram e orientaram. Assim, a minha primeira palavra de apreço e gratidão é dirigida ao Major Brito de Sousa, professor, orientador e grande camarada. Desde o início deste desafio, foi possível contar com todo o seu apoio, paciência, valiosos conselhos, sugestões e uma permanente disponibilidade. Ressalvo ainda, a forma crítica e perspicaz com que efetuou a revisão final do trabalho em que, se alguma qualidade advir desta investigação, o mérito é derivado da sua orientação esclarecedora e incisiva.

A todos os oficiais que foram entrevistados no âmbito desta investigação, pela sua disponibilidade, interesse demonstrado, conhecimento e experiência, sem os quais o resultado final seria muito difícil de alcançar. Assim, faço um agradecimento muito especial aos Exm.º Sr. Major-General Nunes da Fonseca, Exm.º Sr. Brigadeiro-General Maia Pereira, Sr. Coronel Tirocinado Barreiro dos Santos, Sr. Capitão-Fragata Pereira Cavaco, Sr. Tenente-Coronel Silva Bartolomeu, Sr. Tenente-Coronel José Oliveira, Sr. Major Gomes Pinto e Sr. Major Nelson Patrão.

Aos auditores do CEMC 2018/19, camaradas e amigos, os meus agradecimentos pelo vosso apoio e contributos prestados.

A todos os camaradas e amigos que servem na Brigada Mecanizada, agradeço a contante preocupação, sólido apoio e disponibilidade demonstrada.

Acima de tudo, o maior agradecimento é dirigido à minha esposa e filha, Dulce e Gabriela, pelo incentivo, dedicação, ao assegurarem o indispensável apoio da retaguarda e paciência. Obrigado, com muito amor e desculpem os dias em que não estive presente.

A todos, um grande bem-haja.



## Índice

Introdução .....	1
1. Enquadramento Conceptual e Metodologia.....	5
1.1. Enquadramento Conceptual .....	5
1.2. Metodologia.....	8
1.2.1. Percurso Metodológico.....	9
1.2.2. Modelo de análise .....	9
2. A Normalização na NATO .....	11
2.1. Processo de Normalização.....	11
2.2. A implementação de STANAG na NATO.....	14
3. A Normalização nas Forças Armadas.....	19
3.1. A implementação de STANAG no EMGFA.....	21
3.2. A implementação de STANAG na Marinha .....	24
3.3. A implementação de STANAG no Exército .....	26
3.4. A implementação de STANAG na Força Aérea .....	28
4. Medidas para melhorar o processo de implementação nas Forças Armadas.....	32
4.1. Estrutura .....	32
4.2. Processo.....	33
4.3. Modelo de gestão da Implementação de STANAG nas FFAA.....	34
Conclusões.....	40
Bibliografia.....	45

## Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de Conceitos .....	Apd A - 1
Apêndice B - Modelo de Análise .....	Apd B - 1
Apêndice C - Análise de Conteúdos das Entrevistas.....	Apd C - 1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Inter-relação entre Normalização, Interoperabilidade e Integração .....	6
Figura 2 – Processo de desenvolvimento de um STANAG .....	7



Figura 3 – Processo de desenvolvimento de um STANAG .....	13
Figura 4 – Base de dados da NATO referente à Normalização ( <i>e-Reporting</i> ).....	15
Figura 5 – Gráfico da situação geral do estado de Implementação de STANAG .....	16
Figura 6 – Portugal na Implementação de STANAG.....	17
Figura 7 – Estrutura Nacional de Normalização .....	19
Figura 8 – Fase dois da Normalização .....	20
Figura 9 – Fase quatro e cinco da Normalização.....	20
Figura 10 – Fluxo da informação da implementação de STANAG .....	22
Figura 11 – Data prevista para a implementação de STANAG .....	23
Figura 12 – Data de implementação de STANAG .....	24
Figura 13 – Implementação na Marinha.....	25
Figura 14 – Nível de Implementação de STANAG nos Ramos.....	26
Figura 15 – Processo de Normalização do Exército.....	27
Figura 16 – Implementação na Força Aérea.....	29
Figura 17 – Contributos para a Estrutura Nacional de Normalização .....	35
Figura 18 – Contributos para um modelo de Gestão da Implementação de STANAG nas FFAA .....	38

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Itens a considerar na avaliação da Implementação .....	14
Quadro 2 – Identificação das Entidades Entrevistadas.....	32
Quadro 3 – Modelo de Análise.....	Apd B - 1
Quadro 4 – Entidades Entrevistadas .....	Apd C - 1
Quadro 5 – Síntese das Entrevistas.....	Apd C - 1



## **Resumo**

A política de Defesa Nacional é vinculada por um quadro de alianças bilaterais e multilaterais, destacando-se a NATO. Sendo este o cenário mais provável do emprego das FFAA, a Normalização reveste-se de especial importância, uma vez que permite alcançar os níveis de interoperabilidade entre as forças das Aliança. Neste sentido, o presente trabalho tem como objeto de investigação o processo de implementação dos STANAG nas FFAA, por forma a identificar os contributos para um modelo de gestão da sua implementação. Para tal, são analisados os mecanismos de implementação de STANAG vigentes e o nível de implementação de STANAG nas FFAA, com a finalidade de identificar as vulnerabilidades existentes para, posteriormente, descrever as medidas necessárias a fim de melhorar o respetivo processo.

Para a concretização destes objetivos, a investigação baseou-se num raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa e num desenho de pesquisa consubstanciado num estudo de caso referente ao processo de Normalização, instituído em Portugal.

Da pesquisa efetuada, conclui-se que é necessário rever a legislação sobre a Normalização em Portugal, de modo a contemplar as responsabilidades e o fluxo de informação, passando a vigorar a centralização, mediante a criação de Repartições de Normalização, possibilitando a sua supervisão e o controlo.

## **Palavras-chave**

Implementação, Interoperabilidade, Normalização, STANAG.





## **Abstract**

*The National Defense policy is linked through a framework of bilateral and multilateral alliances, highlighting NATO. As this being the most probable scenario of Armed Forces employment, Standardization is important as it allows achieving the levels of interoperability between the forces of the Alliance. In this sense, the present work has, its research object the implementation process of the STANAG in the Armed Forces, to identify the contributions to a model of management of the STANAG implementation. To this end, the implementation mechanisms of STANAG are analyzed such as the level of implementation of STANAG in the Armed Forces, to identify the existing vulnerabilities to subsequently describe the necessary measures to improve the implementation process.*

*To achieve these objectives, this investigation was based on inductive reasoning, through a qualitative strategy and a research design embodied in a case study of the Standardization process implemented in Portugal.*

*From the research it's concluded that it's necessary to revise the legislation on Standardization in Portugal, to contemplate the responsibilities and the information flow, becoming to centralize procedures through the creation of standardization structures, thus enabling supervision and control.*

## **Keywords**

*Implementation, Interoperability, STANAG, Standardization.*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

### **A**

AAP *Administrative Allied Publication*

### **C**

CE Coordenador Específico

CEME Chefe do Estado-Maior do Exército

CG Coordenador Geral

CS *Committee for Standardization*

### **D**

DDNLA Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas

DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DIOP Divisão de Operações

DIPLAEM Divisão de Planeamento Estratégico Militar

DIREC Divisão de Recursos

DNC Divisão de Normalização e Catalogação

DR Diário da República

DTA *Delegated Tasking Authority*

### **E**

EM Estados-Membros

EMA Estado-Maior da Armada

EMFA Estado-Maior da Força Aérea

EMGFA Estado-Maior General das Forças Armadas

EPR Entidade Primariamente Responsável

ERE Entidades Responsáveis pelos Estudos

### **F**

FA Força Aérea

FFAA Forças Armadas

### **I**

IGE Inspeção-Geral do Exército

IUM Instituto Universitário Militar

### **L**

LOEMGFA Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas



## **M**

MDN            Ministério da Defesa Nacional

## **N**

NATO            *North Atlantic Treaty Organization*

NSDD            *NATO Standardization Document Database*

NSO            *NATO Standardization Office*

## **O**

OE            Objetivo(s) Específico(s)

OG            Objetivo Geral

## **P**

POC            Ponto de Contacto

PRONOR        Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional

## **Q**

QC            Questão Central

QD            Questão(ões) Derivada(s)

## **R**

RN            Repartição de Normalização

## **S**

ST            *Standardization Tasks*

STANAG        *Standardization Agreement*

STANREC       *Standardization Recommendations*

## **T**

TA            *Tasking Authority*

## **U**

U/E/O           Unidades/Estabelecimentos/Órgãos



## Introdução

O atual ambiente internacional é caracterizado pela volatilidade, ambiguidade e incerteza, onde a edificação de uma Defesa consistente pressupõe um quadro coletivo, conferindo à multinacionalidade um papel relevante, sendo este o cenário mais provável para a atuação das Forças Armadas (FFAA). Tal permitirá convergir sinergias na prossecução do interesse comum, potenciando as capacidades individuais das nações e consequentemente das FFAA (EME, 2015). Contudo, associado à multinacionalidade surge um conjunto variado de meios, diferentes formas de execução ao nível dos procedimentos técnico-táticos, estruturas organizacionais, bem como interesses e culturas variadas, que poderão constituir-se como um problema para a operacionalização e atuação de uma força.

A *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), numa lógica de garantir a prossecução dos seus objetivos tendo por base as idiossincrasias da multinacionalidade, deparou-se com a necessidade de estabelecer mecanismos que permitam a cooperação próxima entre as estruturas nacionais, as multinacionais e a NATO (AAP-03, 2018). Este desiderato pressupõe a interoperabilidade entre os países aliados e, quando requerido, com nações parceiras, outras nações, organizações não-governamentais e internacionais e outros departamentos governamentais. É neste contexto que surge a Normalização NATO, como meio e processo para alcançar, manter e melhorar a interoperabilidade entre as forças da Aliança (AAP-03, 2018).

A Normalização NATO apoia a interoperabilidade entre as forças da Aliança, através do reforço das capacidades de defesa e do incremento da eficácia e eficiência operacional. Contudo, este instrumento não é um fim, mas um elemento facilitador e multiplicador de capacidades (CS, 2016). Facilita e multiplica a interoperabilidade, através do desenvolvimento e implementação de conceitos, doutrinas, procedimentos, projetos e terminologia, mediante o nível de interoperabilidade requerido pelos Aliados. Recomenda também boas práticas, no âmbito da cooperação multinacional, potenciado assim as capacidades da Aliança. Neste sentido, os *Standardization Agreements* (STANAG), são instrumentos uniformemente assumidos pelas Nações, e que abrangem um vasto espectro de assuntos nos domínios das operações, material e administração (EME, 2015; AAP-03, 2018).

Como instrumento primário para alcançar a interoperabilidade, a Normalização exige uma abordagem abrangente e sistémica, desde a definição e validação dos requisitos, desenvolvimento de soluções, implementação e validação, à revisão e manutenção. Para esta abordagem, existe uma estrutura, o NATO *Standardization Office* (NSO) que sob autoridade



do *Committee for Standardization* (CS), é a entidade responsável por iniciar, desenvolver, apoiar, administrar e avaliar as atividades de Normalização da Aliança, constituindo-se como o principal fórum da doutrina militar (NATO, 2015).

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional reforça a importância da NATO como parceira fundamental para a segurança e defesa de Portugal, numa ótica de segurança cooperativa (MDN, 2013). Isto releva a necessidade da existência de uma estrutura nacional de Normalização, com o objetivo de tornar as FFAA interoperáveis com as demais forças da Aliança.

Em Portugal, a estrutura de Normalização e Defesa Nacional encontra-se definida nos Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional (PRONOR) de 1999, normativo que foi complementado por três Instruções Técnicas, com o intuito de ajustar a estrutura às constantes alterações. Ao nível nacional, a responsabilidade recai na Divisão de Normalização e Catalogação (DNC) da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), que define as entidades que têm intervenção no processo de Normalização (DSQA, 2017). No que concerne às FFAA, a mesma recai no Estado-Maior, que tem como finalidade emanar posições nacionais, ou dos Ramos, relativamente aos STANAG, culminando com a informação à DNC, no que diz respeito ao seu estado de implementação e às datas previstas para implementação, entre outros.

Atualmente, não obstante as políticas e estruturas definidas, a implementação de STANAG está implícita na ratificação dos acordos, o que poderá constituir-se como um risco, caso tal não se verifique, podendo inclusive comprometer a interoperabilidade das forças nacionais, colocando em causa a sua participação num ambiente multinacional. No âmbito da implementação dos STANAG, um dos procedimentos por parte das nações é o preenchimento de um relatório eletrónico no site do NSO. Portugal nos últimos anos tem descurado a sua utilização, evidenciando incertezas no que respeita à real implementação dos STANAG.

Face ao exposto, importa analisar o ponto de situação referente à implementação dos STANAG em Portugal, em virtude da importância que a NATO tem como aliança estratégica para a defesa coletiva. Neste sentido, torna-se pertinente estudar os mecanismos que existem nas FFAA que supervisionem a implementação dos STANAG, para além dos que são necessários implementar a fim de melhorar o respetivo processo. Assim, a investigação tem como objeto de estudo o processo de implementação dos STANAG nas FFAA, por forma a identificar os contributos para um modelo de supervisão/controlado da sua



implementação. Temporalmente, este estudo será delimitado aos STANAG atualmente em vigor na NATO. Relativamente à delimitação espacial, apesar de o estudo estar focalizado no processo de implementação dos STANAG, considera-se o Território Nacional espaço de soberania das FFAA. No domínio do conteúdo, a investigação será delimitada pelas fases do processo de Normalização, definido pela NATO e instituído nas FFAA, incidindo-se na fase da implementação e contemplando-se os STANAG de uma forma geral.

Considerando o objeto de estudo, definiu-se como objetivo geral (OG) da investigação “Identificar os contributos para um modelo de gestão da implementação de STANAG, nas FFAA”. Para tal, foram identificados os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1-Descrever os mecanismos de implementação de STANAG;
- OE2-Analisar o nível de implementação de STANAG nas FFAA;
- OE3-Descrever as medidas necessárias para melhorar o processo de implementação de STANAG nas FFAA.

Com a finalidade de estabelecer os contributos para a implementação de um modelo de gestão de STANAG nas FFAA, surge a necessidade de responder à seguinte questão central (QC): “Quais são os contributos necessários ao estabelecimento de um modelo de implementação dos STANAG nas FFAA?”. Neste sentido, considerando os OE, foram levantadas as seguintes questões derivadas (QD):

- QD1-Como é que os STANAG são implementados na NATO e nas FFAA nacionais?
- QD2-De que forma é efetuada a supervisão da implementação dos STANAG nas FFAA?
- QD3-Qual é o nível de implementação das STANAG nas FFAA?
- QD4-Quais as medidas que podem melhorar o processo de implementação dos STANAG nas FFAA?

O percurso metodológico iniciou-se com a realização de uma pesquisa documental sobre a temática – publicações doutrinárias NATO, publicações/documentos nacionais – complementada com entrevistas exploratórias, permitindo uma visão e conceitualização abrangentes da problemática referente à implementação dos STANAG nas FFAA. Após esta análise inicial, definiu-se um modelo de análise, tendo sido identificadas as dimensões e os respetivos indicadores de modo a atingir os objetivos da investigação. Posteriormente, tendo por base a documentação enquadrante, iniciou-se a observação da realidade referente à implementação dos STANAG. Mediante as entrevistas a entidades especialistas (Cfr. O quadro 2) na área da Normalização, procurou-se analisar as dificuldades existentes no



processo, assim como, tendo por base o raciocínio indutivo, se identificou os contributos a aplicar num modelo de gestão da implementação de STANAG nas FFAA.

Considerando o percurso metodológico, a investigação está organizada de modo a responder à QC, em quatro capítulos. No primeiro capítulo, é efetuada uma revisão da bibliografia referente ao objeto de estudo destacando-se um enquadramento teórico do conceito de Normalização, identificando-se as bases da sua aplicação. Apresenta-se, também uma explanação de conceitos correlacionados e detalha-se a metodologia aplicada na investigação, com a explicação do percurso metodológico efetuado e do modelo de análise aplicado. No segundo capítulo, analisa-se o processo de Normalização utilizado pela NATO de modo a compreender o sistema ao nível global. No terceiro capítulo, é apresentado o processo de Normalização implementado nas FFAA onde se analisa as estruturas, assim como se identificam as vulnerabilidades no processo vigente. No quarto capítulo, apresenta-se o resultado da análise efetuada aos produtos resultantes da observação da bibliografia enquadrante e das entrevistas efetuadas, culminando com a apresentação de um possível modelo de gestão da implementação dos STANAG nas FFAA. No final, é efetuado um resumo das sínteses conclusivas elaboradas ao longo dos capítulos, promovendo-se a resposta à QC, apresentando-se as recomendações e os contributos para a aplicação de um modelo de gestão da implementação de STANAG nas FFAA.



## **1. Enquadramento Conceptual e Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo enquadrar conceptualmente a investigação, focando a necessidade e a importância da Normalização NATO<sup>1</sup>, num contexto onde a defesa coletiva assume especial relevância, assim como apresentar a metodologia adotada.

### **1.1. Enquadramento Conceptual**

Por forma a alcançar o seu objetivo último, a defesa e segurança de todos os Estados-Membros (EM) contra qualquer tipo de ameaça, a NATO no seu conceito estratégico define as tarefas e princípios fundamentais para a sua consecução, a defesa coletiva, a gestão de crises e a segurança coletiva (NATO, 2010). Associada a esta postura está a materialização da política para a interoperabilidade, aprovada em 2005. Esta tem como objetivo promover a natureza conjunta e combinada da Aliança, através do diálogo, da consulta e da cooperação, bem como do alinhamento dos planeamentos de defesa e operacional dos EM (NATO, 2005). Num sentido mais amplo, esta política menciona os princípios e as responsabilidades genéricas, com o objetivo de estabelecer linhas orientadoras para a identificação e resolução dos requisitos de interoperabilidade da NATO (Santos C. H., 2009, p. 10). Para a implementação desta política foram definidos quatro grandes objetivos a atingir<sup>2</sup>, onde a interoperabilidade é o fator central. Enquanto pedra angular, representa a integração e sincronização de capacidades e sinergias para fazer face ao emergir de novos riscos e ameaças, de carácter transnacional e multifacetadas, permitindo atuar num vasto espectro da conflitualidade (Barry, 2012, pp. 2-5).

É neste contexto que surge a Normalização NATO, enquanto ferramenta para alcançar o nível desejado de interoperabilidade, englobando as seguintes áreas: - conceitos; - doutrina; - procedimentos; - equipamentos. Os seus três níveis (compatibilidade, permutabilidade e comunalidade) indicam graus de interoperabilidade crescentes, permitindo as sinergias necessárias à atuação combinada das forças (Bonavita, 2007, p. 11). Neste sentido, conforme a figura 1, constata-se que a elaboração, promulgação, implementação e manutenção de normativos comuns afigura-se como um relevante contributo para a coesão da NATO. Por conseguinte, a Normalização representa uma ferramenta essencial para alcançar a eficácia operacional de forças da Aliança, assim como para a criação de sinergias que se traduzem numa melhor utilização dos recursos económicos (Echevarria, 2008, p. 12/24/74/80). Por outro lado, quanto maior for o seu grau, maior será a cooperação e compreensão mútuas

---

<sup>1</sup>Adiante designada por Normalização.

<sup>2</sup>Capacidade para comunicar, apoiar, operar e treinar (NATO, 2005).



entre os EM (AJP-3, 2019). Este facto, permite incrementar a cooperação e eliminar a duplicação de esforços no âmbito da investigação e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o sistema de defesa dos EM. Através da criação e promulgação de acordos de Normalização, para além de se alcançar os níveis de interoperabilidade desejados, permite-se a integração global de capacidades (Cfr. a figura 1) (Moreno, 2008, p. 4) e apoia-se os EM a alcançar os seus objetivos, mediante uma aplicação mais eficaz de técnicas, materiais e equipamentos (NATO, 2006).

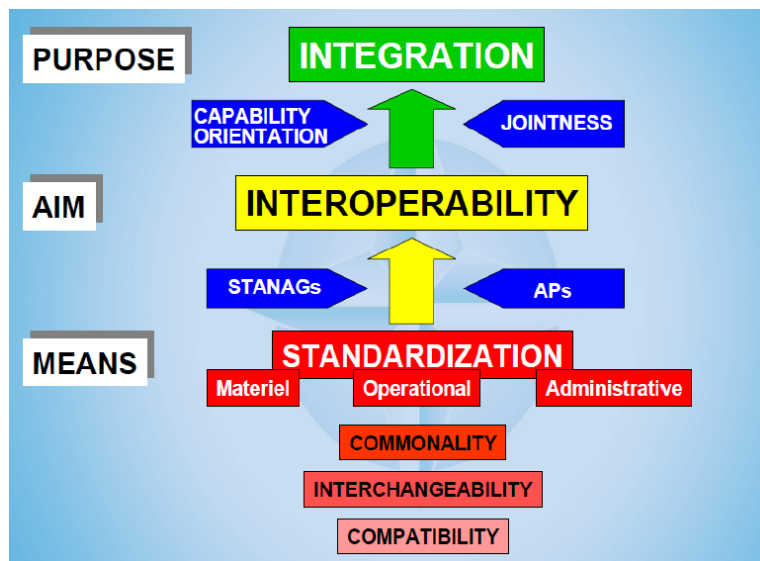


Figura 1 – Inter-relação entre Normalização, Interoperabilidade e Integração

Fonte: (Szenes, 2016, p. 292)

Resumindo, a Normalização configura-se como uma ferramenta base que permite à NATO e aos EM alcançar os seus objetivos, uma vez que possibilita atingir os níveis de interoperabilidade pré-definidos. Tal traduz-se na integração de capacidades multinacionais, refletindo uma economia de esforços e o aumento da eficácia operacional da Aliança (Oliveira, 2010, pp. 49-50).

Estando identificada a importância da Normalização, importa estabelecer a base conceptual na qual a investigação incidiu, isto é, o processo de Normalização instituído e aprovado pelo CS. Nesse sentido, constata-se que o NSO é o órgão da NATO responsável por todos os processos de Normalização. Estes assentam na ratificação e implementação de STANAG, ou na adoção e implementação de recomendações, *Standardization Recommendations* (STANREC), com o objetivo de alcançar e garantir a interoperabilidade, tendo por base as políticas estipuladas pela NATO (AAP-42, 2011). O NSO, para a edificação dos STANAG/STANREC, aplica o procedimento estabelecido no *Administrative Allied Publication-03* (AAP-03) *Directive for the Production, Maintenance and*

*Management of NATO Standardization Documents*, que contempla sete fases, conforme a figura 2. A consecução destes procedimentos implica o envolvimento colaborativo dos EM, permitindo alcançar o nível de interoperabilidade pretendido no que concerne às operações, aos procedimentos, ao material, às técnicas e às tarefas administrativas, assegurando a interoperabilidade da Aliança (Oliveira, 2010, p. 50).

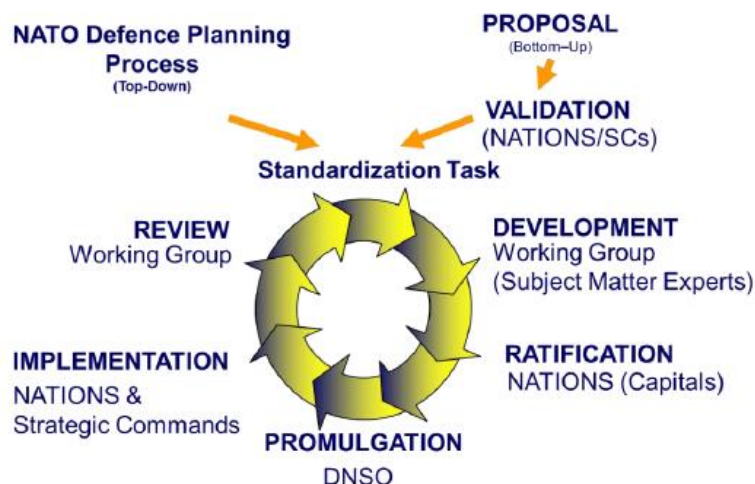


Figura 2 – Processo de desenvolvimento de um STANAG

Fonte: (NSO, 2019)

Outro órgão com relevância no processo de Normalização, no que ao fórum militar diz respeito, é o *Military Committee*, que se constitui como o principal organismo para o desenvolvimento, coordenação e avaliação da Normalização ao nível operacional. Neste órgão, através de grupos de trabalhos, enquadrados pelos *Military Committee Standardization Boards*<sup>3</sup>, é desenvolvido as atividades de Normalização (Camilo, 2016, pp. 5-6).

Os principais documentos para a NATO no que concerne ao processo de normalização são: - o AAP-03 *Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents*; - o APP-32 *Publishing Standards for NATO Standardization Documents*; - o AAP-52 *Guidance on top-down Standardization*.

Ao nível nacional, existem as Instruções Técnicas e o PRONOR, as diretivas e as publicações anteriormente mencionadas que foram ratificadas e implementadas, servindo de base enquadrante para os procedimentos e para o processo de Normalização.

Outros documentos, relevantes no âmbito da Normalização, foram os trabalhos de investigação realizados por Rui Moura, Ricardo Camilo, respetivamente em 2010 e 2016,

<sup>3</sup>Compreende as seguintes áreas: - disciplinas de planeamento; - forças, nuclear, recursos, armamento, logístico, C3 e civil de emergência; - defesa aérea, normalização, informações e operacional.



durante os Cursos de Promoção a Oficial General e os Cursos de Estado-Maior Conjunto. Ambos apresentam conclusões e recomendações consideradas pertinentes no que se refere à implementação de um processo de Normalização relacionado com a doutrina militar conjunta, passando o mesmo pela criação de um órgão responsável por definir prioridades e estabelecer orientações referentes à temática em análise (Moura, 2010, p. 39; Camilo, 2016, p. 45).

Finalizando, a revisão da literatura para além de permitir estabelecer um corpo de conceitos (Cfr. o apêndice A), possibilitou internamente a compreensão do processo de normalização instituído na NATO, concretamente nas FFAA, assim como a constatação que não existem dados bibliográficos relativos à gestão da implementação dos STANAG, quer na NATO, quer nas FFAA.

## **1.2. Metodologia**

Perante o percurso de investigação necessário, o investigador seguiu um posicionamento epistemológico interpretativista e construtivista, procurando explicar e compreender as implicações derivadas do processo de implementação de STANAG pela NATO, mas também compreender o processo implementado nas FFAA. Através da recolha de dados, recorreu-se à análise da opinião de especialistas, procurando estabelecer-se um modelo de gestão referente à implementação de STANAG nas FFAA (Santos & Lima, 2016, pp. 18-20).

O raciocínio utilizado foi do tipo indutivo, pois a observação focou-se nos processos de implementação de STANAG existentes nas FFAA para, através da sua associação, estabelecer-se generalizações e inferir os contributos para se aplicar num modelo de gestão de implementação de STANAG nas FFAA (Santos & Lima, 2016, p. 20).

A investigação assentou numa estratégia qualitativa, uma vez que o objetivo foi alcançar um entendimento profundo e subjetivo do objeto do estudo, tendo por base as entrevistas, a observação e a análise documental (Santos & Lima, 2016, p. 24 a 31).

No que respeita ao desenho de pesquisa adotado, uma vez inserido numa estratégia de investigação qualitativa, foi estabelecido o estudo de caso, de natureza empírica e descritiva. Este permitiu compreender o objeto de estudo, recolhendo os contributos sobre determinadas medidas de verificação referentes à implementação de STANAG, o que permitiu a construção de um modelo de gestão de implementação dos STANAG nas FFAA (Santos & Lima, 2016, p. 39).



No que concerne ao horizonte temporal, o estudo foi transversal atendendo a que, após a recolha de dados referente aos processos de implementação dos STANAG ao nível do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos das FFAA, se permitiu detetar padrões de associação sobre os problemas que existem nesta implementação (Santos & Lima, 2016, p. 35).

A recolha de dados incidiu em fontes documentais, em entrevistas e em dados constantes no portal da NATO (NSO, 2019), o que permitiu a compreensão do processo e a definição de medidas para melhorar a fase de implementação.

#### 1.2.1. Percurso Metodológico

Durante a fase exploratória, após a escolha e delimitação do tema, procurou-se definir o “estado da arte” com recurso a leituras de livros, artigos e outros documentos relacionados com a temática, complementadas pela realização de entrevistas exploratórias a especialistas na área da Normalização nas FFAA. Tal permitiu a definição e compreensão do objeto de estudo, nomeadamente a importância da Normalização e de todo o seu processo, a formulação do problema de investigação e a sua conceptualização geral. Foram definidos os OG e os OE, formulou-se a QC de investigação e as respetivas QD. Consequentemente, elaborou-se a revisão da literatura, definiu-se o modelo de análise e o procedimento metodológico de investigação.

A fase analítica, para além de finalizar o modelo de análise, contemplou a recolha documental sobre a implementação de STANAG, pretendendo-se formular a resposta às QD, através da interpretação e caracterização dos dados recolhidos e resultantes da leitura da bibliografia e das entrevistas semiestruturadas, efetuadas a entidades especialistas na matéria.

Na fase conclusiva, procedeu-se à avaliação, interpretação e discussão dos resultados, confirmando-se os indicadores que validaram os resultados obtidos, bem como a apresentação das conclusões, com os contributos para a edificação de um modelo de gestão da implementação de STANAG nas FFAA.

#### 1.2.2. Modelo de análise

O modelo de análise, com o intuito de dar resposta à QC, foi edificado tendo por base os OE e as respetivas QD, aos quais se associaram conceitos, tendo sido estudados e analisados segundo diferentes dimensões e indicadores.

Conforme explanado no Apêndice B, para responder à QD1 e alcançar-se o OE1, pretendeu-se analisar o conceito de “implementação de STANAG”, segundo as dimensões



NATO, EMGFA, Marinha, Exército e Força Aérea (FA), considerando os indicadores entidades, processo e vulnerabilidades.

Com a resposta à QD2 e à QD3, procurou-se alcançar o OE2. Nesse sentido, a QD2 teve por base o conceito de “supervisão da implementação”, segundo as dimensões anteriormente apresentadas, exceto a NATO, atento aos indicadores processo, meios e medidas de controlo. No que concerne à QD3, procurou-se alcançar o conceito “nível de implementação”, observando-se a realidade dos EM da NATO e das FFAA, assente no número de STANAG, considerando os indicadores ratifica e implementa, ratifica e implementa com reservas, ratifica com futura implementação, não ratifica, e não participa (DGRDN, 2015).

Mediante a resposta à QD4 consolidou-se o OE4, atendendo ao conceito “medidas que podem melhorar o processo de implementação”, segundo as dimensões utilizadas para a QD2, incidindo-se nos indicadores processo e estrutura.



## 2. A Normalização na NATO

Sendo a interoperabilidade crucial para a sincronização do instrumento militar da Aliança, onde as normas são vitais para a sua materialização (Mažeikis, 2015), este capítulo visa analisar o processo de Normalização, incidindo-se na fase da implementação dos STANAG, na identificação das responsabilidades das entidades envolvidas e na verificação das vulnerabilidades existentes.

### 2.1. Processo de Normalização

O processo inicia-se com a identificação das necessidades, requisitos para a Normalização (AAP-03, 2018), sendo identificadas por diferentes vias, a saber: - *Top-Down* – esta abordagem inicia-se com uma diretiva do comando superior, que contém a definição da entidade responsável, a *Tasking Authority* (TA), a elaboração do documento e a delegação de competências, a *Delegated Tasking Authority* (DTA). Estas necessidades de normalização estão relacionadas com as capacidades acordadas pelos EM, com a aprovação da missão periódica da NATO e com o processo de planeamento de defesa da Aliança (AAP-42, 2011); - *Bottom-Up* – esta abordagem inicia-se com uma proposta de normalização, podendo ser efetuada por uma parte interessada, enviada à TA/DTA para se iniciar o processo de validação, devendo esta proposta conter no mínimo o assunto, a necessidade de normalização, o seu impacto na interoperabilidade, a proposta com a solução para a normalização e a sua urgência (AAP-42, 2011).

A fase dois consiste na validação dos requisitos e na aprovação das *Standardization Tasks* (ST) da norma em causa. A validação envolve estruturas da NATO e dos EM, onde ambos se pronunciam no que concerne à sua necessidade, vontade e capacidade de desenvolver uma solução a ser implementada posteriormente. Após a confirmação da necessidade e da capacidade, a TA/DTA elabora uma proposta das tarefas a efetuar para, posteriormente e após a sua aprovação, proceder-se à sua distribuição para todas as entidades relevantes à sua edificação. Ressalva-se ainda que é nesta fase que são nomeados os grupos de trabalho, sob a égide da TA/DTA, para trabalhar nas soluções das necessidades requeridas (AAP-03, 2018).

A fase três inicia-se com a receção das tarefas por parte dos grupos de trabalho, que procedem à identificação do ponto de contacto (POC), analisam as linhas orientadoras e identificam/desenvolvem soluções com o objetivo de satisfazer a necessidade de Normalização. Esta fase adota procedimentos pré-definidos, nomeadamente: - identificar, seleccionar e recomendar padrões não NATO; - se o anterior não satisfizer as necessidades,



identificar e modificar STANAG existentes; - se o anterior não se enquadrar, identificar organizações civis de desenvolvimento de normas apropriadas; - se nenhum dos passos anteriormente referidos se verificar, desenvolver um novo STANAG. Neste caso, o POC, apoiado pelos grupos de trabalho, procede à elaboração de um estudo provisório (*draft*), disseminando-o por entre aqueles com o objetivo de receber *inputs*. Após coligir todos os *inputs*, o *draft* final é novamente enviado para a validação por parte dos grupos de trabalho. Posteriormente, é enviado para a TA/DTA que verifica se o mesmo está conforme as ST. Após o estudo, ratifica a STANAG, contemplando as linhas orientadores para a sua implementação (AAP-03, 2018).

A fase quatro consiste na ratificação e aprovação. A ratificação caracteriza-se pela posição que os EM adotam em relação ao acordo em causa. Para tal, efetuam uma análise dos padrões requeridos, identificando os requisitos e o impacto nos recursos nacionais. O processo inicia-se com o envio do documento final, da TA/DTA para o NSO, que aprova e remete a versão *draft* para os EM, solicitando a sua ratificação. Os EM, dentro do prazo alocado, pronunciam-se sobre a sua posição, nomeadamente a ratificação e implementação, ou a não participação (AAP-03, 2018).

Após todos os EM se pronunciarem, o NSO inicia a fase cinco, consistindo na elaboração da nota de cobertura por parte do diretor, formalizando a edificação da norma, sendo enviada para todas as partes interessadas que irão formalizar ou atualizar a posição anteriormente adotada, remetendo a sua resposta para a TA/DTA (AAP-03, 2018).

A fase seis consiste na implementação, na qual os STANAG entram em vigor na data de promulgação, ou na data estipulada pela TA/DTA. No entanto, uma norma é implementada quando os requisitos definidos na secção STANAG "implementação do acordo", são verificados. Para tal, existe uma ferramenta eletrónica no site do NSO, o *e-Reporting*<sup>4</sup>, onde os EM deverão pronunciar-se sobre esta fase. No que respeita a STANAG operacionais – os EM deverão responder se a norma foi contemplada na doutrina nacional, em que regulamentos, se foi incluída nos programas de formação, treino ou exercícios, se foi testada, se existe alguma incongruência ou inconsistência na sua implementação, e se apenas se aplica em ações multilaterais. Para STANAG de equipamento e material – os EM devem reportar se a norma foi incluída nas normas nacionais, nas especificações técnicas nacionais, nos programas nacionais de aquisição, se foi testada ou verificada e se existe alguma inconformidade na sua implementação (AAP-03, 2018). Estando o STANAG

---

<sup>4</sup>Cfr. <https://nso.nato.int/protected/nsdd/Ratificationsgen.html?runQ=no>





promulgado, é remetido para os órgãos dos EM (nível político) para que estes procedam à sua implementação, segundo o previamente acordado. Esta fase será detalhada e analisada no próximo subcapítulo.

O processo finaliza-se com a fase sete, consistindo numa revisão de, pelo menos, cinco em cinco anos das normas em vigor. Esta fase inicia-se com a TA/DTA a solicitar aos grupos de trabalho a revisão de uma determinada norma. Os grupos de trabalho analisam e pronunciam-se se a mesma deve ser atualizada, cancelada, incorporar outros documentos, entre outros. Após a recomendação, a TA/DTA envia ao NSO o parecer final, sendo este remetido aos EM para se pronunciarem, finalizando-se o processo com a sua promulgação, contendo as respetivas alterações ou o seu cancelamento (AAP-03, 2018).

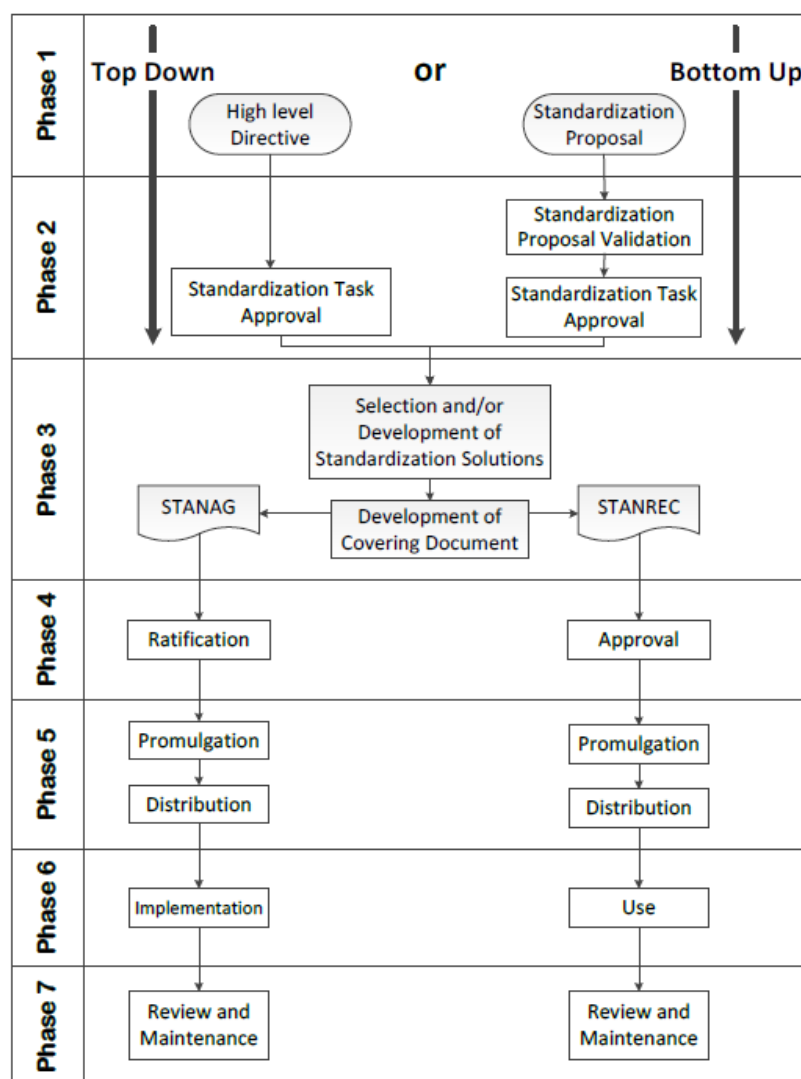


Figura 3 – Processo de desenvolvimento de um STANAG

Fonte: (AAP-03, 2018, p. 14)





## 2.2. A implementação de STANAG na NATO

A NATO dá especial ênfase a esta fase do processo, uma vez que não depende diretamente de si, mas do comprometimento dos EM. Prova disso é a carta de promulgação do AAP-03, na qual o diretor do NSO identifica a criticidade desta fase para a eficiência e eficácia da Normalização no seio da Aliança. Salienta ainda a necessidade de se estabelecerem as linhas orientadoras para a implementação e aconselha ao desenvolvimento de requisitos para esta ação (Mazeikis, 2018, p. s.p.).

Neste sentido, o AAP-03 estabelece que a política de Normalização deve ser regida segundo um conjunto de princípios, dos quais se destaca o compromisso com a implementação. Este princípio menciona que os EM deverão implementar as normas de acordo com a sua resposta de ratificação, segundo as metas acordadas para a edificação de capacidades a alcançar, da forma mais expedita, em resposta às necessidades da Aliança, fornecendo toda a informação sobre o estado de implementação. As TA/DTA têm a responsabilidade de monitorizar a informação fornecida pelos EM e, se necessário, diligenciar no sentido de incentivar os Aliados a implementar e a fornecer a informação sobre as normas prioritárias consideradas críticas e cruciais, acordadas no processo de planeamento de defesa da NATO (AAP-03, 2018).

Denote-se que de acordo com o princípio anteriormente referido, se por um lado existe uma responsabilização por parte dos EM e das TA/DTA, por outro, segundo o descrito na fase seis, apenas se menciona que os EM devem fornecer os detalhes referentes à implementação através da ferramenta de comunicação eletrónica, o *e-Reporting* (AAP-03, 2018). Atendendo a que não se menciona as responsabilidades por parte das TA/DTA, infere-se que estas passam por monitorizar o *e-Reporting*.

Assim, importa analisar se a informação que os EM têm de preencher no referido sistema de comunicação, está em consonância com o estipulado pela NATO no que concerne à avaliação da implementação. Nesse sentido, considera-se que os EM devem pronunciar-se segundo parâmetros operacionais, materiais e equipamentos, conforme quadro 1:

**Quadro 1 - Itens a considerar na avaliação da Implementação**

STANAG Operacionais	STANAG de Materiais e Equipamentos
1. Inclusão na doutrina nacional	1. Inclusão nas normas nacionais
2. Inclusão em regulamentos	2. Inclusão nas especificações técnicas nacionais
3. Inclusão em programas de formação / treino / exercícios	3. Inclusão nos programas nacionais de aquisição
4. Foi testada	4. Foi testada
5. Aplicação apenas em ações multilaterais	5. Inconformidades na sua implementação
6. Incongruências na implementação	

**Fonte:** Adaptado de (AAP-03, 2018, p. 14)



Ao comparar os parâmetros existentes na base de dados da NATO, conforme a figura 4, constata-se que os EM apenas se podem pronunciar sobre a inclusão na doutrina, normas, regulamentos ou especificações técnicas, não sendo possível, pelo menos eletronicamente, informar sobre os restantes parâmetros que constam no AAP-03.

The screenshot displays the NATO Standardization Document Database (NSDD) search interface. The top navigation bar includes links for 'Search for STANDARDS', 'Identify Standard', 'e-Reporting', 'Check Updates', 'Search Contents', 'Help', and 'NSO Home'. The main search area is titled 'SEARCH NATO STANDARDIZATION DOCUMENTS DATABASE'. On the left, there are search filters for 'Type of Search' (Allies Ratifications, Partners Adoptions, NATO Bodies Consultations, Use of STANRECs) and 'Implementation Data'. The 'Document Properties' section includes fields for 'Cover Doc. N°', 'Cover Status' (All Current), 'Title contains', 'Nation' (Portugal), and 'Type of response' (All). Below this is a 'Choose Sponsor (TA/WG)' section with several dropdown menus. The search results table shows 1047 records found. The table has columns for 'Nation', 'Cover Doc.', 'Ratification', 'National Ratification Ref.', 'National Implementation Ref.', 'National Implementing Doc.', 'Intended Date of Implementation' (Navy, Army, Air, Other), and 'Date Impl. was Achieved' (Navy, Army, Air, Other). Two red arrows point to the 'National Implementation Ref.' and 'National Implementing Doc.' columns.

Figura 4 – Base de dados da NATO referente à Normalização (*e-Reporting*)

Fonte: (NSDD, 2019)

Tendo constatado a incoerência existente entre o que está estipulado no AAP-03 e a sua materialização na prática, importa analisar o retorno da informação por parte dos EM dando especial enfoque a Portugal. Assim, conforme a figura 5, verifica-se que de um modo geral, a percentagem de EM que não reportam o estado de implementação dos STANAG é elevada, com uma média de 23,9%<sup>5</sup> (Cfr. a figura 6) de um universo de 1043 STANAG, criando uma dificuldade para as TA/DTA monitorizarem o estado de implementação.

<sup>5</sup>Equivale a cerca de 240 STANAG.

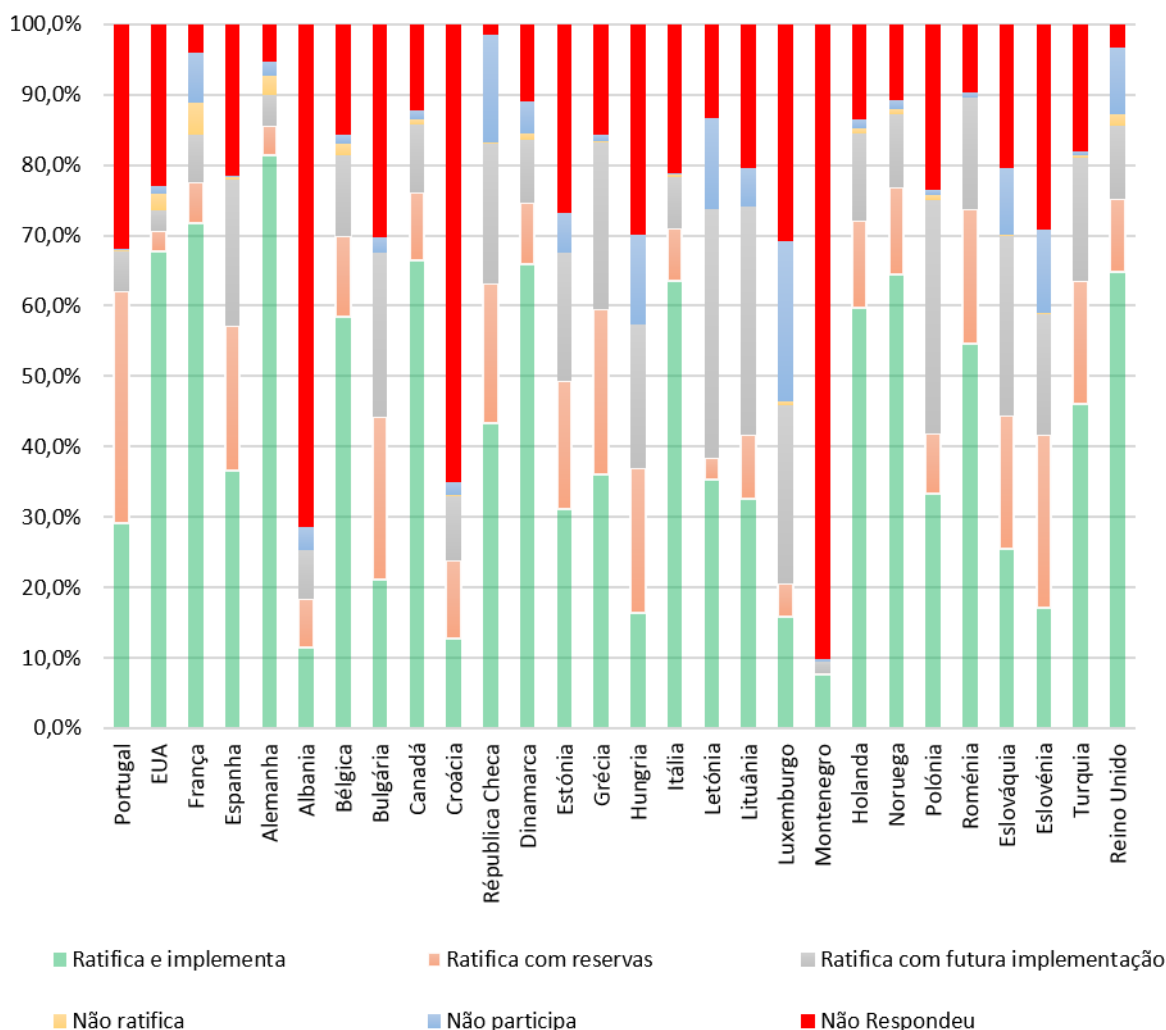


Figura 5 – Gráfico da situação geral do estado de Implementação de STANAG<sup>6</sup>

**Fonte:** Adaptado de (NSDD, 2019)

Portugal, no que respeita ao retorno da informação sobre o estado de implementação de um determinado STANAG, encontra-se entre os EM que menos se pronunciaram, conforme ilustra a figura 6. Associado a este facto, após a análise do *e-Reporting*, constata-se que dos 708<sup>7</sup> STANAG que ratificou, Portugal apenas respondeu a 73, mencionando apenas que a norma em causa iria alterar um STANAG em vigor, não referindo os seus efeitos nas restantes publicações doutrinárias nacionais vigentes (Exército, 2018).

<sup>6</sup>Os dados recolhidos do site do NSO estão permanentemente em atualização. À data da recolha (20 de março de 2019) estavam em vigor 1043 STANAG, dos quais 964 promulgados e 79 versões *draft*.

<sup>7</sup>Inclui 304 que ratifica e implementa, 344 que ratifica com reservas e 59 com futura implementação (NSDD, 2019).



■ Ratifica e implementa      ■ Ratifica com reservas      ■ Ratifica com futura implementação  
■ Não ratifica      ■ Não participa      ■ Não Respondeu

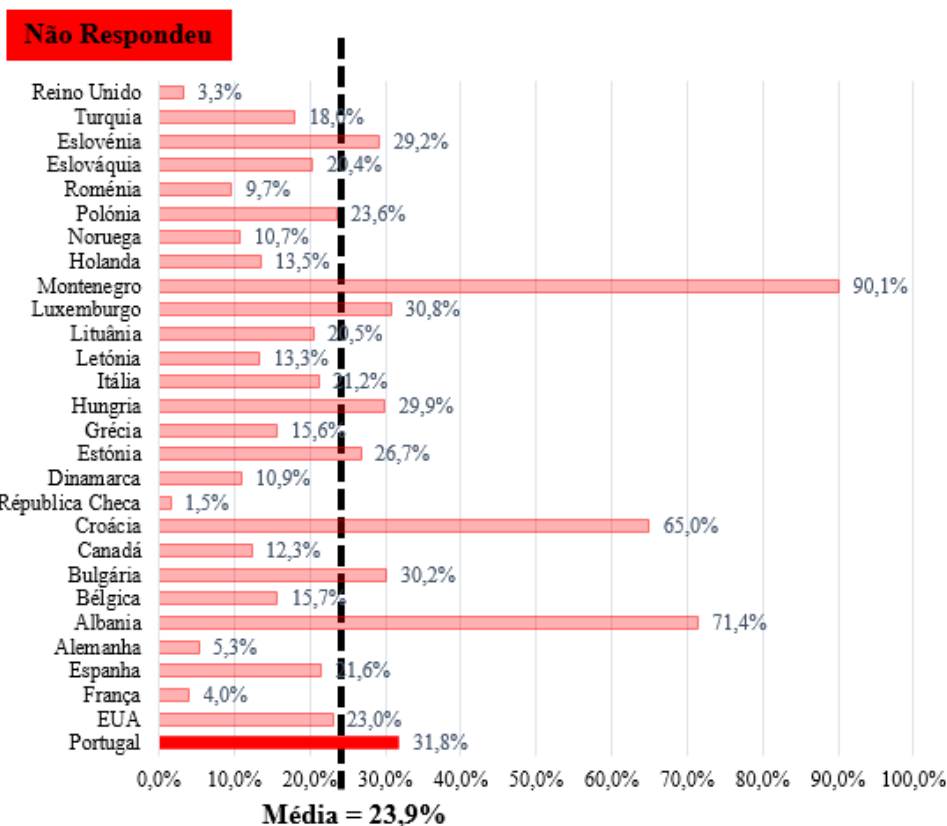
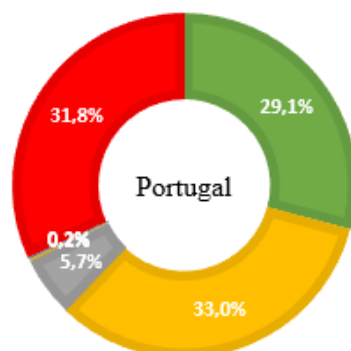


Figura 6 – Portugal na Implementação de STANAG

Fonte: Adaptado de (NSDD, 2019)

Sintetizando, o processo de normalização instituído pela NATO contempla sete fases, onde as principais entidades com responsabilidade primária na sua materialização são o NSO, as TA/DTA e os EM. Os procedimentos estão bem definidos para cada fase, assim como quem efetua a sua materialização, excetuando a implementação que evidencia discrepâncias no que está contemplado no princípio do respetivo compromisso, uma vez que os EM não providenciam a informação atempadamente. Por outro lado, o *e-Reporting*, não está coerente com as necessidades de informação que os EM têm de discriminar, estipuladas



no AAP-03. Nesse sentido e respondendo à QD1, a implementação para a NATO é uma parte fulcral do processo de Normalização, na qual a responsabilidade pela sua materialização é dos EM, cabendo às TA/DTA a sua supervisão. Este processo é efetuado através da monitorização do *e-Reporting*, que não permite um controlo efetivo, uma vez que não contempla tudo o que está prescrito no AAP-03, ao que se alia o facto dos EM não responderem a uma parte considerável de STANAG. Deste modo infere-se que a implementação constitui-se como uma vulnerabilidade ao processo de Normalização instituído na Aliança.

No próximo capítulo, a resposta à QD1 será complementada com a análise dos processos instituídos nas FFAA, efetuando-se cumulativamente uma análise dos níveis de implementação de STANAG, com o intuito de responder às QD2 e QD3.

### 3. A Normalização nas Forças Armadas

A política de Defesa Nacional assenta numa “estratégia de defesa do sistema multilateral na ordem internacional” através do reforço do estatuto como EM de diversas organizações, nomeadamente da NATO (MDN, 2013, p. 21). Tal significa que o cenário mais provável de emprego das FFAA passa por uma ótica conjunta e combinada, onde a interoperabilidade, para além de permitir a inserção na Aliança, constitui-se como um pilar de modernização (Bonavita, 2007, p. 16). Neste sentido, para além de aumentar a eficácia operacional das FFAA, a Normalização permite uma otimização dos recursos disponíveis (DGRDN, 2019).

O processo de Normalização instituído em Portugal é regulado pelo PRONOR que define a estrutura, organização funcional do sistema de normalização, as competências e as responsabilidades das entidades envolvidas no processo. Este documento encontra-se desatualizado, o que motivou a DGRDN a complementá-lo e adaptá-lo à realidade atual (DGRDN, 2015). Da análise documental efetuada, considera-se que a estrutura implementada é a explanada na figura 7.

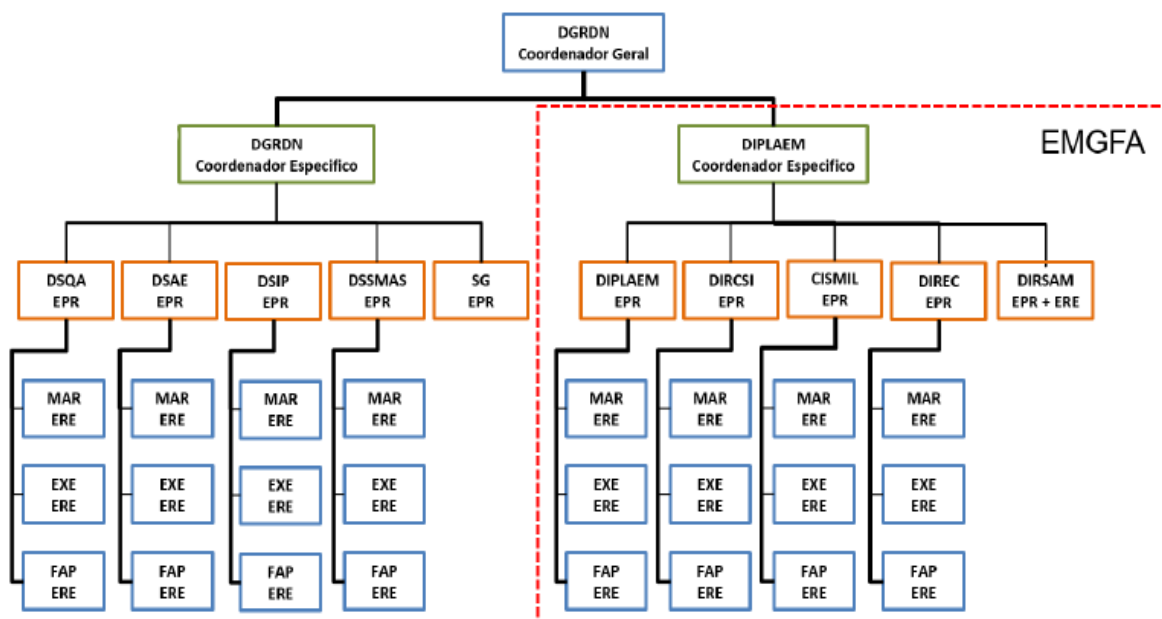


Figura 7 – Estrutura Nacional de Normalização

Fonte: (DGRDN, 2018)

O processo de Normalização instituído em Portugal segue as fases da NATO na qual, após a identificação das necessidades, se inicia a fase dois - validação dos requisitos. Nesta fase, a Entidade Primariamente Responsável (EPR) após receber os *inputs* das Entidades Responsáveis pelos Estudos (ERE) dos Ramos das FFAA, emite a posição nacional, conforme se verifica na figura 8 (DGRDN, 2018).

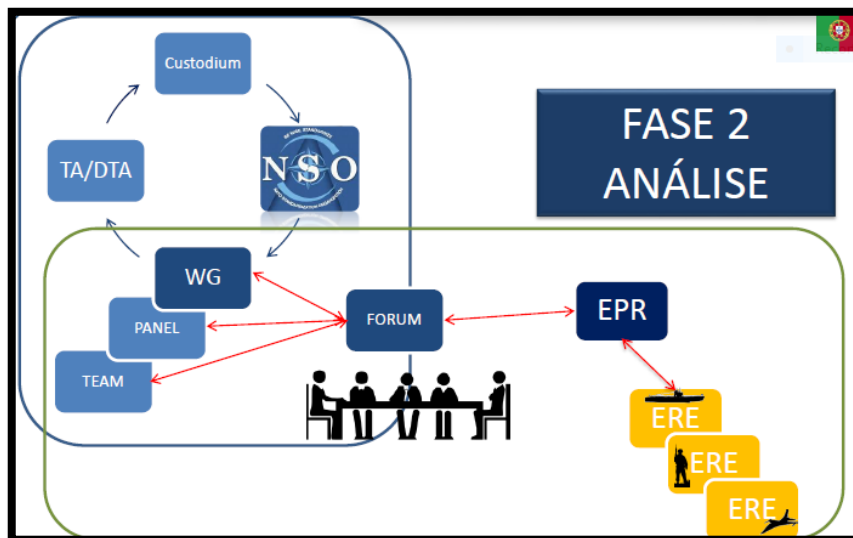


Figura 8 – Fase dois da Normalização

Fonte: (DGRDN, 2018)

Na fase três, as ERE emitem o parecer sobre a posição do Ramo no que respeita ao assunto em causa. Posteriormente, inicia-se a fase de ratificação e promulgação, em que as EPR confirmam e aprovam o anteriormente acordado, enviando a resposta ao Coordenador Específico (CE), que colige a informação e a remete ao Coordenador Geral (CG). Este envia o STANAG para publicação em Diário da República (DR) e, após a sua publicação, informa o NSO sobre a adoção da norma, diretamente via Representante NATO (MILREP) ou via Delegação NATO (DELNATO), conforme a figura 9 (DGRDN, 2018).

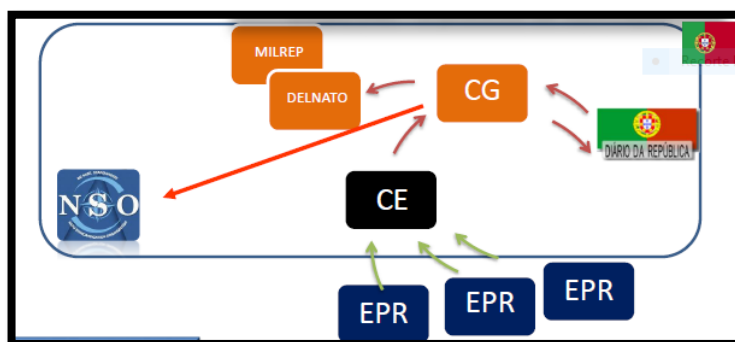


Figura 9 – Fase quatro e cinco da Normalização

Fonte: (DGRDN, 2018)

Após a publicação em DR, as entidades responsáveis procedem à implementação e informam a EPR sobre o seu estado, que por sua vez comunica ao CE, que transmite ao CG, procedendo este à inscrição da informação no *e-Reporting*. A fase sete é idêntica à da NATO, onde os procedimentos entre as fases dois a cinco são revisitados, procedendo-se às devidas alterações (DGRDN, 2018).



Estando identificado o processo de Normalização, importa analisar a fase da implementação dos STANAG nas FFAA, identificar as responsabilidades das entidades envolvidas no processo, analisar quais os meios e os métodos de supervisão vigentes, analisar o nível de implementação dos STANAG e identificar as vulnerabilidades existentes.

### **3.1. A implementação de STANAG no EMGFA**

Segundo o PRONOR, que nunca foi promulgado, a Divisão de Operações (DIOP), a Divisão de Recursos (DIREC) e a Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM) constituíam-se como as EPR para efetuar o “acompanhamento e coordenação das atividades de normalização” (PRONOR, 1999). Contudo, feita uma análise à Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (LOEMGFA), constata-se que, em 2009 a DIOP foi extinta, “sendo as suas atribuições integradas no Comando Operacional Conjunto”, assim como se menciona que a DIPLAEM e a DIREC foram objeto de reestruturação (Decreto-Lei n.º234/2009, p. 6454). Ao verificar-se a estrutura e as competências de cada órgão do Comando Operacional Conjunto, conclui-se que não possuem as competências anteriormente mencionadas. Estas encontram-se centralizadas: - na DIREC, tendo em consideração a “definição de medidas relativas à catalogação e normalização do armamento, equipamento e outros materiais de utilização comum nas FFAA e acompanhar a sua execução”; - na DIPLAEM, no que respeita ao “acompanhar e coordenar a participação das FFAA no âmbito dos acordos de normalização” e “acompanhar a implementação dos acordos ou compromissos internacionais”; - na Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação no que concerne à “normalização de equipamentos e a promoção da interoperabilidade sistémica nas FFAA com organizações externas” (Decreto-Lei n.º234/2009, pp. 6446, 6447). Nesse sentido, a responsabilidade sobre o acompanhamento ficou repartida por vários órgãos, originando a descentralização do processo de normalização, na qual a implementação se insere.

Em 2014, o EMGFA sofreu nova reestruturação estando esta vertida na LOEMGFA de 2014, na qual o Comando Operacional Conjunto foi extinto, passando as suas atribuições para o Comando Conjunto para as Operações Militares. Foi também criada a Direção de Saúde Militar que, no caso da Normalização, passa a ter responsabilidades em assuntos ligados à área da saúde. As restantes entidades, mencionadas na lei anterior, sofreram alterações, todavia, não no âmbito da Normalização (Decreto-Lei n.º184/2014).

Tendo identificado as responsabilidades, importa analisar o processo de Normalização nomeadamente a fase de implementação na qual, segundo M. Pereira (entrevista presencial,



15 de janeiro de 2019), “o processo é complexo e disperso, uma vez que após a promulgação de um STANAG por parte do NSO, o mesmo entra no Gabinete Nacional de Segurança, sendo posteriormente distribuído pelas entidades a que diz respeito, incumbindo a estas implementar e informar” (Cfr. figura 10).

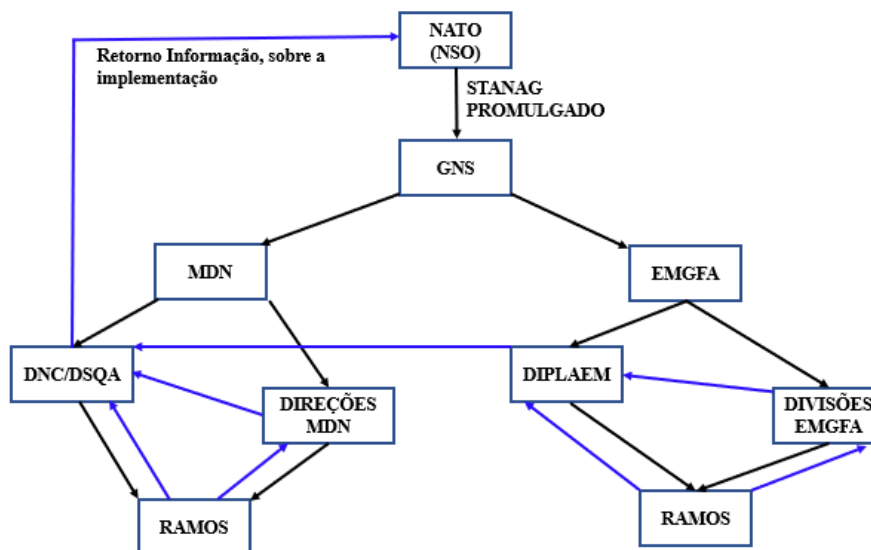


Figura 10 – Fluxo da informação da implementação de STANAG

**Fonte:** Adaptado de M. Pereira (*op.cit.*)

Ao analisar o processo implementado no EMGFA, tendo por base a Estrutura de Normalização Nacional (Cfr. figura 7), torna-se evidente que a existência de vários intervenientes no processo de implementação dos STANAG, quer ao nível nacional, quer internamente no EMGFA, sem a existência de uma unidade/órgão central e regulador, coloca grandes desafios à sua supervisão e controlo. Esta análise é corroborada por M. Pereira (*op. cit.*), que refere que “existe a necessidade de definir um processo coordenado de controlo da implementação dos STANAG nas FFAA, fruto das exigências decorrentes do AAP-03”. Este parecer confirma que, atualmente ao nível do EMGFA, não existe um mecanismo instituído que permita a supervisão e o controlo da implementação das normas. Esta depende apenas do retorno da informação por parte das entidades com responsabilidades na implementação que, conjugando com a diversidade de órgãos existentes no processo, torna difícil efetuar um controlo por parte da tutela.

Para analisar o nível de implementação dos STANAG, referente ao EMGFA, considerou-se o seguinte: - para ratificar um STANAG, segundo M. Pereira (*op. cit.*) “é necessário que no mínimo dois Ramos se pronunciem”; - segundo o *e-Reporting*, Portugal, em 21 de março de 2019, tinha inscrito 304 STANAG que ratificou e implementou, e 344



que ratificou com reservas, perfazendo um total de 608 manifestações de ratificação; - a data na qual os Ramos estipularam a implementação; - a data em que a implementação foi alcançada. Neste sentido, ao analisar a figura 11, verifica-se que a Marinha, dos 608 STANAG ratificados, referiu apenas a data prevista para implementação de 265, dos quais 69 como único Ramo, 159 com o Exército, 156 com a FA e 119 com dois dos Ramos, estando abaixo dos 45% dos STANAG ratificados. O Exército mencionou a data prevista para implementação de 199, dos quais 27 como único Ramo e 32 com a FA, estando abaixo dos 35% dos STANAG ratificados. A FA referiu a data prevista para implementação de 201, dos quais 32 como único Ramo, estando abaixo dos 35% dos STANAG ratificados (NSDD, 2019).

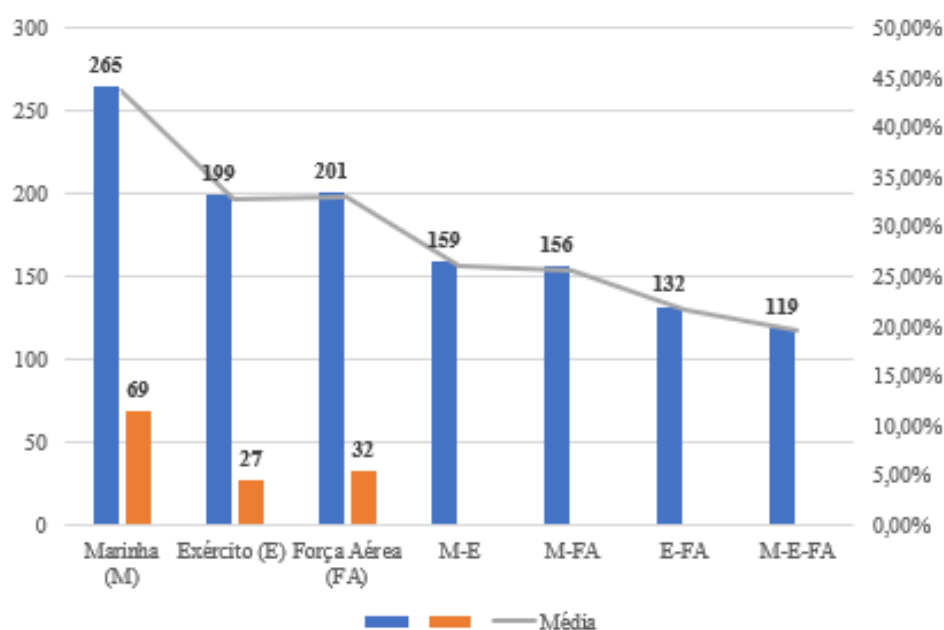


Figura 11 – Data prevista para a implementação de STANAG

Fonte: Adaptado de (NSDD, 2019)

No que respeita à data em que a implementação foi alcançada, ao analisar a figura 12, constata-se que dos 608 STANAG, a Marinha mencionou a data de implementação de 203, dos quais 33 como único Ramo a responder, 145 com o Exército, 104 com a FA e 79 com dois dos Ramos, estando abaixo dos 35%. O Exército referiu a data de 189 STANAG, dos quais 29 como único Ramo, 94 com a FA, estando abaixo dos 35%. A FA respondeu a 177 STANAG, dos quais 58 como único Ramo, estando também abaixo dos 45% (NSDD, 2019).

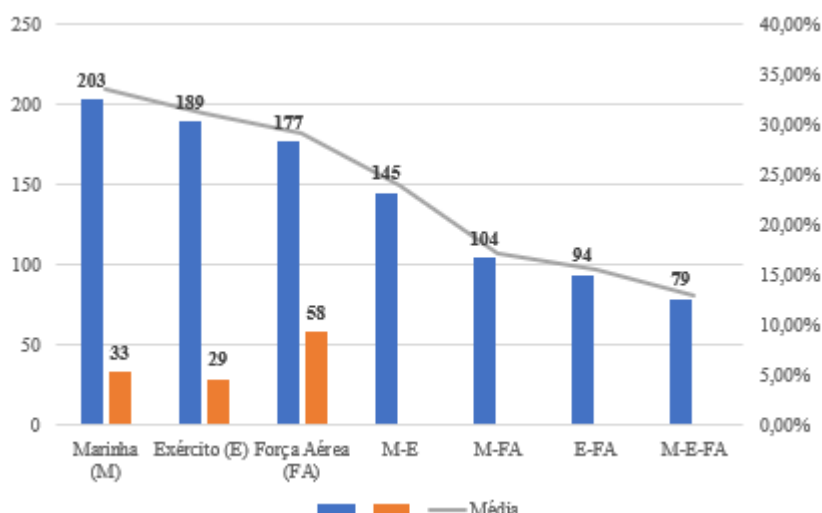


Figura 12 – Data de implementação de STANAG

Fonte: Adaptado de (NSDD, 2019)

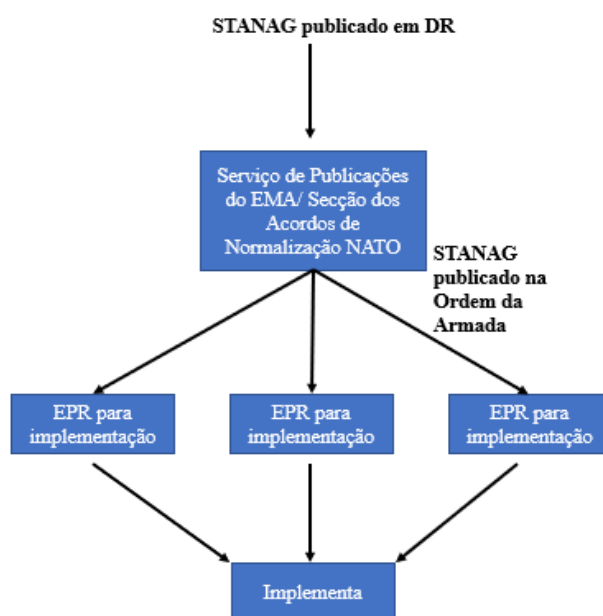
Da análise anteriormente efetuada, infere-se que o nível de implementação dos STANAG está abaixo dos 50% em relação ao que Portugal ratificou (608 STANAG). Este facto poderá refletir o impacto da diversidade de entidades envolvidas, associando o fluxo de informação que tal implica, podendo gerar lacunas de comunicação com a entidade que tem a responsabilidade de atualizar o *e-Reporting*. Denota-se ainda a falta de supervisão, uma vez que existem Ramos que respondem de forma única à implementação, o que poderá significar que a regra da necessidade de dois Ramos se pronunciarem para a ratificação não é cumprida, ou que ocorrem falhas de comunicação.

### 3.2. A implementação de STANAG na Marinha

Ao analisar a Lei Orgânica da Marinha, verifica-se que a mesma não define as responsabilidades ao nível da estrutura no âmbito da Normalização, uma vez que “as atribuições, competências e organização da estrutura interna da Marinha são estabelecidas por decreto regulamentar” (Decreto-Lei n.º185/2014). Ao consultar o decreto regulamentar, constata-se que a responsabilidade está descentralizada pelas diversas Divisões de Estado-Maior da Armada (EMA) (Decreto-Regulamentar n.º10/2015). Contudo, segundo P. Cavaco (entrevista presencial, 18 de março de 2019) “o Serviço de Publicações do EMA, através da Secção dos Acordos de Normalização NATO, é responsável por coordenar os processos de ratificação/implementação de STANAG. É também responsável pela atualização, distribuição e controlo dos STANAG”. Ressalva-se que as atribuições mencionadas, não estão vertidas no decreto regulamentar. Salienta-se ainda, que não existe nenhum normativo interno do EMA que defina e regule o processo de normalização pelo que “a Marinha utiliza o PRONOR complementado pela Instrução Técnica n.º1 – Normalização, com o objetivo de

normalizar e uniformizar os procedimentos de resposta sobre os pareceres dos Ramos” (Camilo, 2016, p. 22). Não existindo uma norma reguladora do processo, importa analisar como é feita a implementação na prática, na qual segundo P. Cavaco (*op. cit.*), “considera-se que o STANAG entra em vigor na data da sua publicação na Ordem da Armada. A Secção de Acordos (após a sua publicação) envia o mesmo para a entidade com responsabilidade na sua implementação, que efetua as diligências necessárias para operacionalizar a sua materialização, podendo as mesmas traduzir-se na: - transformação do STANAG num regulamento/manual/publicação doutrinária; - inserção do seu conteúdo num regulamento/manual/publicação doutrinária existente; - inclusão do seu conteúdo em determinações, instruções, circulares técnicas, ou outro tipo de documentos; - quando aplicável, pela aquisição de material, armamento ou equipamento, formação de pessoal”.

Da descrição efetuada, conforme a figura 13, constata-se que existe um processo definido não estando implementados, contudo, meios de supervisão e de controlo da implementação por parte do escalão superior, uma vez que P. Cavaco (*op. cit.*) refere que, “depois da promulgação do STANAG, as Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) com responsabilidades na sua implementação criam mecanismos de controlo internos para a sua operacionalização”. Ou seja, verifica-se que não existe um *feedback* sobre a sua implementação, e posterior comunicação para o EMGFA.



**Figura 13 – Implementação na Marinha**

**Fonte:** Adaptado de P. Cavaco (*op.cit.*)

Para verificar o nível de implementação de STANAG na Marinha, considerou-se os 304 que Portugal mencionou que ratificou e implementou. Tendo por base este número,



verificaram-se as inscrições da Marinha relativas à data em que a implementação foi alcançada. Tendo por base estes dados, conforme a figura 14, constatou-se que dos 304 STANAG a Marinha implementou 169, o que corresponde a 55,6% dos STANAG mencionados. Sendo o segundo Ramo com maior nível de implementação considera-se, no entanto, que o nível<sup>8</sup> é baixo.

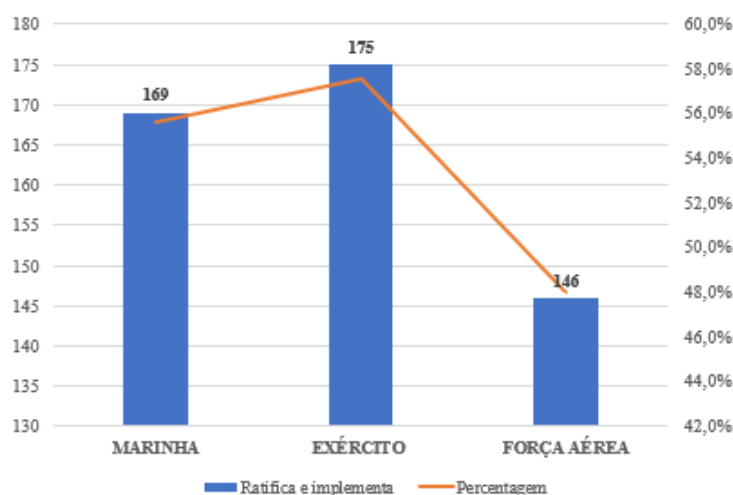


Figura 14 – Nível de Implementação de STANAG nos Ramos

Fonte: Adaptado de (NSDD, 2019)

### 3.3. A implementação de STANAG no Exército

No Exército, a sua Lei Orgânica não define as entidades com responsabilidades no âmbito da Normalização, remetendo-as para um decreto regulamentar específico (Decreto-Lei n.º186/2014). Ao analisar o decreto regulamentar, observa-se que a Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA) tem a incumbência de “estudar, planejar, dirigir e supervisionar as atividades de produção de doutrina, Normalização e lições aprendidas e, em especial, coordenar e controlar as atividades do Exército relativas à Normalização” (Decreto-Regulamentar n.º11/2015, p. 5242). Para além do mencionado, através de uma diretiva interna, o Exército detalha as responsabilidades dos intervenientes no processo de Normalização. Tal é especificado no processo internamente instituído no qual, conforme a figura 15, se constata que apenas se contempla e detalha até à fase da retificação e promulgação, não se detalhando a implementação, e as responsabilidades das entidades para a materialização e operacionalização de um STANAG (EME, 2015).

<sup>8</sup> O racional baseou-se na metodologia de *Likert*: 0 – 49% - muito baixo; 50 – 59% - baixo; 60 – 69% - razoável; 70 – 79% - bom; 80 – 89% - muito bom; 90 – 100% - excelente (Croasmun & Ostrom, 2011, p. 20).

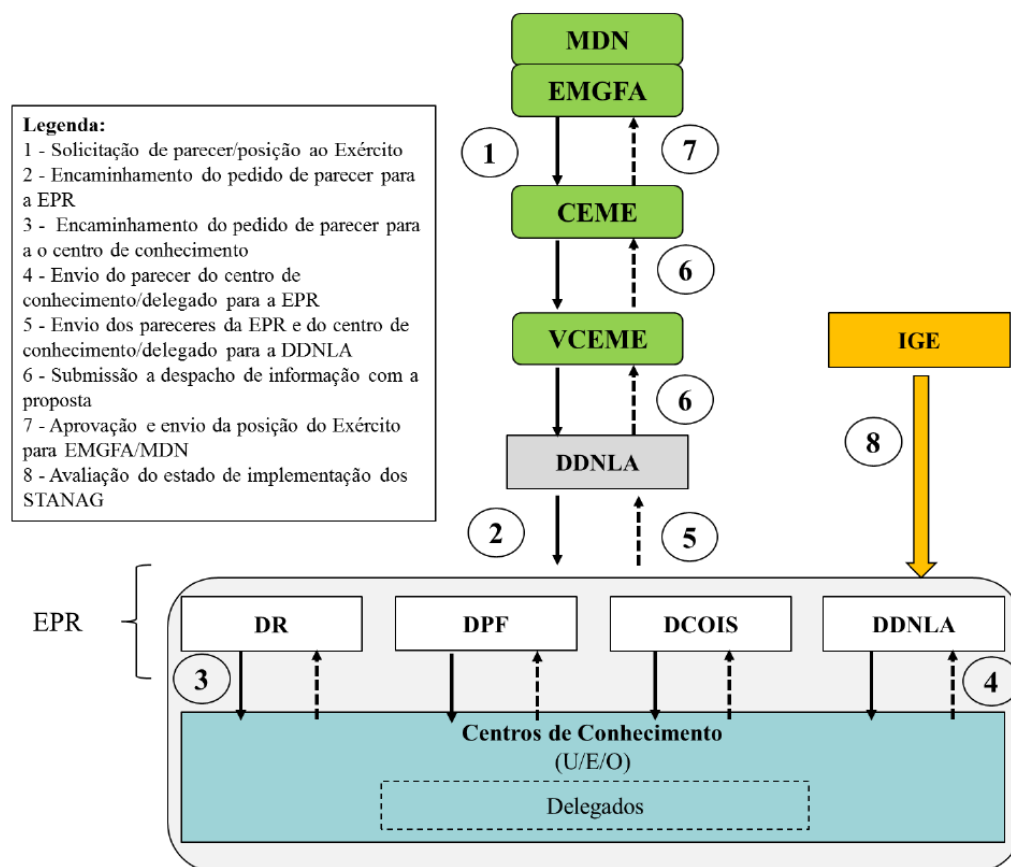


Figura 15 – Processo de Normalização do Exército

**Fonte:** Adaptado de (EME, 2015)

Contudo, segundo J. Bartolomeu (entrevista presencial, 14 de janeiro de 2019) a implementação é materializada “após a promulgação do STANAG, a Repartição de Normalização (RN)/DDNLA/EME revisita a informação elaborada sobre esse STANAG e difunde-o para as entidades que considera adequadas, dando orientações para que seja implementado, de acordo com o despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) para o respetivo STANAG”. S. Pinto (entrevista presencial, 14 de janeiro de 2019) complementa, referindo que, “aquando da sua promulgação, a RN divulga para todas as entidades com responsabilidades de implementação que o Exército ratifica o acordo e de que forma o implementa, qual a data de promulgação, futuramente, com ou sem reservas, sendo concretizada através da elaboração ou atualização de manuais, publicações doutrinárias, normas de autoridade técnicas, definição de especificações técnicas de material, aquisição de material”. Da descrição efetuada, atesta-se que o processo de implementação dos STANAG está instituído e que o órgão responsável pela sua disseminação e materialização, emana algumas diretrizes/linhas orientadoras. Contudo, também se observa que não existe o retorno da informação no que concerne ao seu estado de implementação.



Já no que diz respeito à supervisão da implementação, J. Bartolomeu (*op. cit.*) refere que, “as U/E/O com responsabilidades na implementação dos STANAG deverão criar mecanismos de controlo internos de forma a garantir a sua operacionalização. Poderão, sempre que necessário, solicitar o apoio técnico ao Centro de Conhecimento ou ao Delegado do Exército da área em apreço e o apoio funcional à respetiva EPR do Exército ou diretamente à DDNLA/EME, enquanto entidade responsável pela coordenação e controlo de todas as atividades de Normalização no Exército”. S. Pinto (*op. cit.*) acrescenta que, “apenas existe uma entidade responsável por avaliar o estado e a conformidade de implementação dos STANAG ratificados pelo Exército, a Inspeção-Geral do Exército (IGE). Nesse sentido, a RN dá conhecimento de todas as promulgações de STANAG à IGE, de forma a que esta possa atualizar as suas listas de verificação de inspeções às U/E/O”. O diretor da IGE, L. Fonseca (entrevista presencial, 28 de março de 2019) confirma o mencionado referindo que, “a IGE, ao receber a informação por parte da RN, aquando das inspeções às diversas entidades, verifica se as mesmas estão a aplicar o prescrito nos STANAG. Para verificar o funcionamento e a implementação do sistema de normalização instituído, a IGE periodicamente efetua Inspeções, Processos, Programas e Sistemas, com o objetivo de verificar se existem desvios ao estipulado, propondo medidas corretivas se tal se verificar”. Denote-se, ainda, que a informação acima mencionada está vertida na diretiva trianual da IGE (2010-2021) a qual menciona que “incumbe avaliar o estado e a conformidade de implementação dos STANAG ratificados pelo Exército, no decurso das diversas atividades inspetivas” (IGE, 2019). Sendo um processo adotado recentemente, considera-se prematuro analisar a sua eficácia.

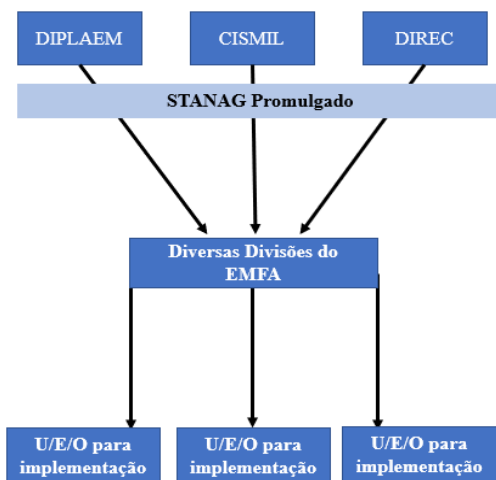
No que concerne ao nível de implementação de STANAG, aplicando a metodologia utilizada anteriormente na Marinha, constata-se que, dos 304 STANAG, o Exército implementou 175, o que corresponde a 57,6% dos STANAG mencionados. Sendo o Ramo com maior implementação considera-se, no entanto que, apesar de estar próximo do razoável, o nível é baixo.

#### **3.4. A implementação de STANAG na Força Aérea**

Na FA, verifica-se que a respetiva Lei Orgânica não especifica as responsabilidades das entidades no âmbito da Normalização, remetendo-as para um decreto regulamentar próprio (Decreto-Lei n.º187/2014). Ao analisar o decreto regulamentar, verifica-se que, na FA, a responsabilidade sobre a Normalização está descentralizada pelas diversas Divisões do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) (Decreto Regulamentar n.º12/2015), não existindo

um órgão dedicado à coordenação e gestão do processo instituído. Ao nível interno também não existe uma norma que defina o sistema instituído, assim como as responsabilidades das entidades envolvidas (Camilo, 2016, p. 23).

Não estando o processo regulamentado, através de entrevistas efetuadas, N. Patrão (entrevista presencial, 03 de abril de 2019) mencionou que, “o processo de adoção de STANAG, não está centralizado num único órgão. Na sua maioria, os STANAG estão atribuídos às Divisões do EMFA dependendo do assunto que tratam. Ainda durante o processo de ratificação, são estas Divisões que asseguram a coordenação dos pareceres técnicos dos diversos órgãos para os quais determinado STANAG possa ter relevância, compilando essa informação numa resposta concertada do Ramo. Após a promulgação de um STANAG, este é difundido pelos diversos órgãos em que tenha aplicabilidade, que o podem implementar diretamente ou incorporá-lo em documentação interna”. Considerando que o processo é disperso, conforme a figura 16, procurou-se saber as dificuldades. Perante estas J. Oliveira (entrevista presencial, 03 de abril 2019) refere que, “têm-se verificado dificuldades na operacionalização dos STANAG, em particular por via das lacunas de recursos humanos dedicados a esta tarefa. A materialização em produto doutrinário (criação ou atualização) é claramente a área mais deficitária”. N. Patrão (*op.cit.*) complementa referindo que, “a principal dificuldade, pelo menos ao nível do Estado-Maior, prende-se com os STANAG que tratam de assuntos que podem ser transversais a mais do que uma Divisão. Neste caso, como não existe uma entidade centralizada dedicada à normalização, a coordenação destes assuntos transversais torna-se mais difícil do que os referentes a uma área específica”. Atento ao considerado, conclui-se que o processo é disperso e que não existe mecanismos para efetuar o controlo e supervisão da implementação de STANAG.



**Figura 16 – Implementação na Força Aérea**

**Fonte:** Adaptado de J. Oliveira e N. Patrão (*op.cit.*)





No que respeita ao nível de implementação de STANAG, aplicando a metodologia utilizada nos outros dois Ramos, verifica-se que a FA, dos 304 STANAG, implementou 146, correspondendo a 48% dos STANAG. Sendo o Ramo com menor taxa de implementação, constata-se que o nível é baixo.

Sintetizando, respondendo à QD1, o processo de Normalização instituído em Portugal está desatualizado uma vez que não acompanhou as constantes evoluções estruturais existentes, concretamente nas FFAA. Esta evidência consubstancia-se numa vulnerabilidade, uma vez que as constantes reestruturações traduzidas nas diversas leis orgânicas, desvinculam as responsabilidades previamente estipuladas. Exemplo disso, são as inúmeras entidades, ao nível do EMGFA, com responsabilidades nesta temática. Denote-se que as mesmas são muito genéricas, criando um processo simultaneamente dúbio e complexo, conforme apresentado na figura 10. Esta complexidade materializa-se num processo pesado que na prática traduz-se numa resposta tardia, ou não resposta, para o NSO, constituindo-se noutra vulnerabilidade. Já ao nível interno, leia-se EMGFA, constata-se que não existe um normativo que defina e regule o procedimento de Normalização, traduzindo-se na adoção de metodologias diferentes por parte dos Ramos. No que diz respeito à implementação, verifica-se que ao nível normativo não existe, no que diz respeito ao EMGFA e aos Ramos, um processo que escarpelize esta fase cabendo às entidades com esta responsabilidade criar mecanismos para a assegurar. Deste modo, infere-se que os STANAG são implementados segundo critérios *ad-hoc* estipulados pelas entidades com responsabilidades, considerando-se este procedimento uma vulnerabilidade. Este processo não é transversal a todos os Ramos, uma vez que no Exército, a RN (aquando da implementação) dissemina algumas linhas orientadoras para a respetiva efetivação.

Relativamente à supervisão da implementação dos STANAG e respondendo à QD2, considera-se que a mesma é praticamente inexistente ao nível do EMGFA, da Marinha e da FA, uma vez que não existe uma norma interna que atribua esta responsabilidade. A mesma recai sobre as entidades que procedem à implementação, mediante a criação dos próprios mecanismos para o seu controlo, traduzindo-se este facto na falta de *feedback* para as estruturas superiores, com consequências ao nível do conhecimento que poderão ter sobre a respetiva implementação. Já no Exército, essa incumbência está a cargo da IGE que verifica se os mesmos estão implementados aquando das inspeções às diversas U/E/O. Apesar de ser uma abordagem genérica considera-se, no entanto, positiva.



Respondendo à QD3, o nível de implementação de STANAG nas FFAA é baixo, uma vez que os Ramos, da totalidade dos STANAG mencionados com “implementou”, segundo o constatado no *e-Reporting*, apenas implementaram cerca de metade.

Tendo sido identificadas as principais vulnerabilidades existentes no processo de Normalização, o próximo capítulo visa identificar as medidas para as colmatar, procurando alcançar a resposta à QD4.



#### 4. Medidas para melhorar o processo de implementação nas Forças Armadas

Considerando as vulnerabilidades anteriormente identificadas no processo de Normalização, quer ao nível da implementação, quer ao nível da estrutura existente que não permite o seu controlo efetivo, pretende-se neste capítulo elencar um conjunto de medidas integrantes de um modelo de gestão de STANAG, que permita uma melhoria do processo e da estrutura atualmente instituídos.

Para estabelecer as medidas contributivas para um modelo de gestão da implementação de STANAG, consideraram-se as entrevistas semiestruturadas realizadas a especialistas aos quais, tendo por base os indicadores “estrutura” e “processo”, se efetuaram as seguintes questões: - Que controlos podem melhorar o processo de implementação dos STANAG nas FFAA?; - Como é que a instituição pode materializar esses controlos? Posteriormente, os dados obtidos foram incorporados no processo existente, com o objetivo de se estabelecer um modelo integrado de gestão da implementação de STANAG nas FFAA.

Quadro 2 – Identificação das Entidades Entrevistadas

Designação	Entidade	Função Relacionada com a Normalização
E1	BGEN Paulo Maia Pereira	Chefe da DIPLAEM
E2	COR TIR Lúcio Barreiro dos Santos	Subdiretor do CDIUM
E3	TCOR INF José Paulo Silva Bartolomeu	Anterior Chefe da RN/DDNLA /EME
E4	CFR Pereira Cavaco	Coordenador da área do Material da Divisão de Recursos / EMA
E5	MGEN Luís Nunes da Fonseca	Inspetor-geral do Exército
E6	MAJ TMS Susana Margarida Gomes Pinto	Chefe da RN/DDNLA /EME
E7	TCOR José Oliveira	Chefe da Repartição de Doutrina e Planeamento do EMFA
E8	MAJ Nelson Patrão	Adjunto de Redes da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação do EMFA

##### 4.1. Estrutura

Tendo por base o anteriormente mencionado, o E1 (*op. cit.*) considera necessária a “criação de um Sistema de Gestão de Implementação dos STANAG partilhada nas FFAA”, o que iria unificar a informação dispersa, reduzir o fluxo de informação e permitir a todos os intervenientes verificar o estado de implementação, dada a visibilidade que este sistema pode proporcionar. De modo a implementá-lo, o E2 (entrevista presencial, 26 de março de 2019) considera ser fulcral que “na ordem jurídica deve existir um processo de normalização nacional, mediante a promoção de um organigrama com a estrutura de normalização, fluxos de informação, responsabilidades de cada órgão e o processo de tomada de decisão. Neste último ponto, o mesmo deve ser dinâmico de modo a permitir auxiliar e controlar os desvios”. Ou seja, considera-se necessário estabelecer, ao nível legal, uma estrutura de normalização integrada das FFAA. O E2 (*op. cit.*) especifica que esta estrutura passa por “ao



nível do EMGFA, na edificação de um Órgão Conjunto de Normalização com a responsabilidade de auxiliar, coordenar, supervisionar, o que é transversal e específico de cada Ramo”. O E5 (*op. cit.*) corrobora e especifica que “é necessário rever e promulgar o PRONOR, uma vez que é este o normativo que regula todo o processo de Normalização nacional. Esta revisão deveria contemplar, ao nível do EMGFA, uma secção de normalização conjunta constituída por um oficial e um sargento (podendo contemplar civis), de cada Ramo e com a formação específica na área, ficando na dependência da DIPLAEM. A mesma seria responsável por definir os objetivos para a Normalização, para além de monitorizar, coordenar, analisar, canalizar e supervisionar todo o processo de Normalização, sendo cometido aos Ramos a responsabilidade de receber, processar e implementar as normas”.

No que respeita aos Ramos, o E3 (*op. cit.*) considera que “à semelhança do Exército, os outros Ramos deveriam contemplar uma Repartição dedicada à Normalização”. Já o E4 (*op. cit.*) menciona que “devem ser nomeados elementos, pelas U/E/O, para promover a implementação de cada STANAG”. O E6 (*op.cit.*) vê a necessidade de, “assim que é promulgado um determinado STANAG, cujo Exército tomou a posição de ratificar e implementar, constituir-se um Grupo de Trabalho, formado por representantes do Centro de Conhecimento, da RN/DDNLA, das entidades com responsabilidades de implementação e da IGE, com a finalidade de estabelecer: - objetivos parciais para a implementação do STANAG; - prazos para a sua conclusão; - métricas para verificação e avaliação do cumprimento dos objetivos”. Os E7 e E8 (*op. cit.*) mencionaram que “a necessidade da existência de um órgão coordenador de todo o processo”.

#### 4.2. Processo

Para operacionalizar e melhorar o processo de normalização, o E1 (*op. cit.*) considera necessário “criar um sistema eletrónico que permita a gestão de implementação dos STANAG partilhado nas FFAA e o estabelecimento de Relatórios de Implementação”. Repare-se que estas duas medidas são corroboradas por todos os entrevistados, sendo que o E3 (*op. cit.*) menciona especificamente que “para um controlo mais eficaz e eficiente, nos diversos níveis poderão ser utilizadas ferramentas de gestão estratégica, como o *Hoshin Karin* ou o *Enterprise Project Management*<sup>9</sup>, com as necessárias adaptações, entre outras. Estas seriam especialmente úteis para o órgão responsável pela Normalização do Ramo”. No que respeita aos relatórios, refere que (*op. cit.*) “deverão ser indicados os seguintes dados: - onde, quando e como se materializou a implementação; - custos envolvidos; - principais

---

<sup>9</sup> Cfr. o apêndice A.



aquisições e necessidades de formação; - principais dificuldades; - propostas de melhoria ao STANAG. Complementarmente, este procedimento poderá ser incluído em Diretivas, ou em Norma de Execução Permanente de cada Ramo.”

O E2 (*op. cit.*) considera que o “fluxo de informação e a tomada de decisão, devem ser dinâmicos, de modo a permitir ajudar, controlar e apoiar, se necessário evitando desvios que possam existir”. O E3 (*op. cit.*) menciona que para a “implementação dos STANAG, devem ser nomeadas pessoas para a promover, devendo ainda ser definida a tarefa, condição e nível pretendidos. Considero que deverão ser efetuados controlos em diversos patamares/níveis de responsabilidade. As U/E/O com responsabilidade de implementação, deverão criar mecanismos de controlo internos: - nomear pessoas, para execução e controlo da implementação; - definir tarefas e prazos ao longo do processo de implementação. As Inspeções dos Ramos deverão, efetivamente, avaliar o estado e a conformidade de implementação dos STANAG”. Já o E4 (*op. cit.*) considera que “as U/E/O com responsabilidade de implementação, se não tiverem mecanismos de controlo internos deverão criá-los, designadamente: - elaborar listas de verificação que permitam avaliar a implementação dos STANAG; - nomear pessoas, para execução e controlo da implementação; - definir tarefas e prazos ao longo do processo de implementação”. O E5 (*op.cit.*) menciona que “o processo deve permitir ligar e coordenar com o MDN/EMGFA/Ramos, monitorizar e controlar a execução dos objetivos através de reuniões de trabalho periódicas e *dashboards*<sup>10</sup> no quadro de ferramentas de gestão estratégica, avaliar e analisar os resultados, detetar os desvios, introduzir correções e visitar os objetivos”.

#### **4.3. Modelo de gestão da Implementação de STANAG nas FFAA**

Considerando as vulnerabilidades identificadas, tendo por base a opinião dos especialistas, importa conjugar e sincronizar o supra analisado, a fim de se estabelecer os contributos para um modelo de gestão da Implementação de STANAG.

Neste sentido, ao nível da NATO considera-se importante que o NSO adapte o prescrito no AAP-03 no sistema de controlo (*e-Reporting*), contemplando o mencionado no quadro 1.

Ao nível nacional, o dispositivo legal que regula a Normalização, sendo a base do processo, encontra-se desatualizado, pelo que se considera de extrema importância a sua revisão e promulgação. Tal deve contemplar: - a existência de uma RN ao nível do EMGFA, como a única EPR para a Normalização das FFAA, conforme se constata na figura 17. Ou

---

<sup>10</sup> Cfr. o apêndice A.



seja, transitar-se de uma descentralização para uma centralização, não quebrando as necessidades de coordenação e apoio das demais entidades; - a existência de uma RN nos Ramos, assumindo as responsabilidades da ERE, mas ao nível das FFAA; - a existência de um organograma com a estrutura de Normalização, fluxos de informação, responsabilidades de cada órgão e o processo de tomada de decisão.

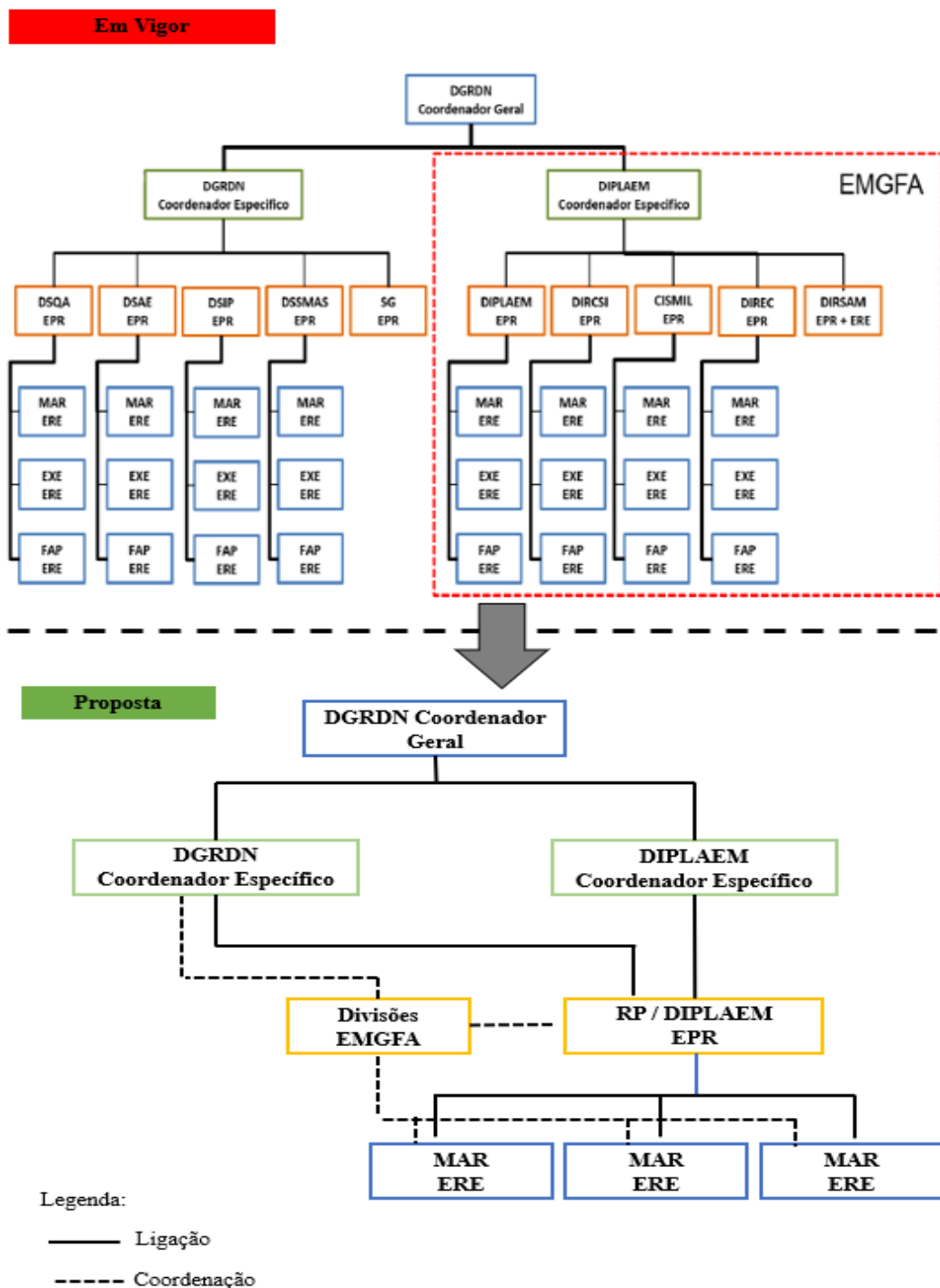


Figura 17 – Contributos para a Estrutura Nacional de Normalização

Fonte: Adaptado de (DGRDN, 2019)



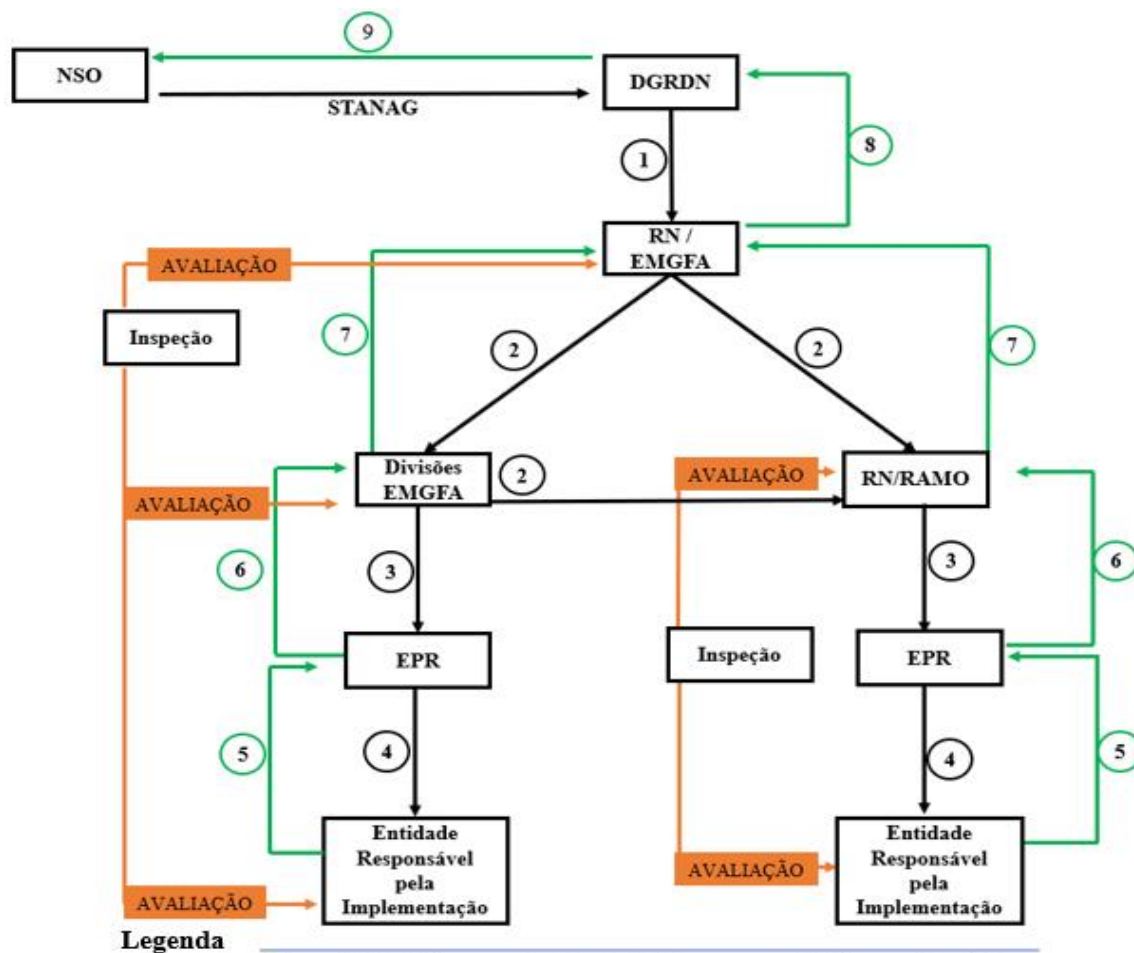
Internamente nas FFAA, ao nível do EMGFA, considera-se necessário: - edificar a RN conjunta (chefe de repartição – no mínimo Tenente-Coronel, Adjuntos - um oficial superior de cada Ramo, Auxiliares - um Sargento-Ajudante de cada Ramo, Auxiliares Técnicos - no mínimo dois civis), composta por militares e civis especializados no processo; -rever a LOEMGFA, contemplando as responsabilidades da RN e redefinir as responsabilidades das demais Divisões, contemplando as da entidade responsável pela avaliação/inspeção; - elaboração de um normativo interno que regule o processo de normalização das FFAA, considerando o ilustrado na figura 18, contendo ainda o modelo dos relatórios parciais a elaborar pelas diversas entidades envolvidas no processo; -em coordenação com a DGRDN, implementar/criar uma ferramenta eletrónica colaborativa de gestão da Implementação dos STANAG, considerando o mencionado na figura 18; -definir e difundir uma estratégia para a Normalização, contemplando objetivos, ações e metas a alcançar, promovendo periodicamente reuniões com os Ramos, de modo a verificar a existência de desvios que, caso existam, defina as ações corretivas; -a entidade responsável pela avaliação/inspeção, em coordenação com as dos Ramos, deve estabelecer listas conjuntas de avaliação do estado de implementação; - promover ações de sensibilização/esclarecimento aos diversos níveis; - tendo edificado a RN conjunta, no que respeita à ratificação, rever a necessidade de, por pelos menos dois Ramos, se pronunciarem sobre um STANAG específico de um dos Ramos e definir as linhas orientadoras para a implementação dos STANAG.

Em relação aos Ramos, considera-se necessário: -edificarem uma RN com militares especializados; -ao nível regulamentar, rever as Leis Orgânicas e decretos Regulamentares, de modo a contemplar as responsabilidades da RN; -elaborar um normativo interno, contemplando a estrutura interna de Normalização, responsabilidades das entidades em todas as fases do processo, fluxo de informação, relatórios a elaborar e, no caso do Exército, rever a diretiva implementada, adicionando o mencionado; -nomear e manter uma lista de pessoas, ou de U/E/O responsáveis no que concerne à ratificação e implementação, pelas áreas abrangentes dos STANAG; -as inspeções dos Ramos, à margem do que se passa no Exército, terem um papel interventivo, elaborando em colaboração com o EMGFA, listas de verificação para avaliarem o processo; -promoverem ações de sensibilização/esclarecimento/formação a todos os intervenientes; -definir como é que o STANAG vai ser implementado, quais as tarefas gerais a executar, as datas para a implementação e para os relatórios parciais.



Tendo identificado as medidas que podem melhorar o processo de implementação de STANAG nas FFAA, importa incorporá-las num modelo que permita colmatar as vulnerabilidades identificadas. Neste sentido o modelo de gestão da implementação, conforme apresentado na figura 18, passa por um controlo e planeamento centralizado e de execução descentralizada, uma vez que implica a edificação de RN a todos os níveis nas FFAA. Um STANAG, após a promulgação, entra na RN ao nível do EMGFA, efetuando as diligências necessárias para a sua implementação e, posteriormente, encaminha-o para a RN dos Ramos. Se o mesmo implicar diligências específicas ou técnicas, será encaminhado para as Divisões com essa incumbência que posteriormente o enviam para as RN. As RN dos Ramos detalham a forma como este se vai materializar, dirigindo-o para a EPR responsável pela implementação. Este órgão detalha a forma mediante tarefas à(s) Entidade(s) Responsável(eis) pela sua implementação que, por sua vez, vai/vão executar o determinado. Este processo será apoiado por uma ferramenta de gestão eletrónica, na qual as entidades têm a responsabilidade de atualização, à medida que as diligências forem tomadas, traduzindo-se num controlo partilhado a todos os níveis. Paralelamente, as entidades responsáveis pela avaliação têm a incumbência de verificar a existência de desvios ao nível do processo e do estado de implementação.





1 STANAG promulgado / A RN insere na plataforma eletrónica

2 Envio para a Repartição de Normalização dos Ramos ou para outras divisões do EMGFA, caso seja necessário acompanhamento e intervenção específica, estas posteriormente enviam para os Ramos. Estipula os objetivos, ações e efeitos a alcançar

3 Mediante o assunto ativa a EPR pré-estabelecida, define tarefas a efetuar, datas para relatórios periódicos, define prazos para implementação, insere o anteriormente mencionado na plataforma eletrónica (complementando a informação do EMGFA). Envia para a EPR

4 Especifica e se necessário introduz novas tarefas, estabelece metas a alcançar, revê os prazos para a implementação, estipula datas para relatórios parciais, convoca reuniões e diz como o STANAG vai ser implementado, insere a informação mencionada na plataforma eletrónica. Envia para a Entidade Responsável pela Implementação.

5 Elabora os relatórios solicitados, informa das dificuldades existentes, testa e propõem alterações ao STANAG, participa nas reuniões. Insere na plataforma eletrónicas as tarefas que foram executadas. Informa a EPR

6 Analisa e colige a informação e informa, caso exista desvios volta ao ponto 4.

7 Informa ou caso exista desvios volta ao ponto 3.

8 Informa ou caso exista desvios volta ao ponto 2.

9 Efetua o registo no e-Reporting.

Figura 18 – Contributos para um modelo de Gestão da Implementação de STANAG nas FFAA



O modelo apresentado, para além de dar resposta às vulnerabilidades identificadas ao nível da implementação, pretende dar resposta a todas as fases do processo de Normalização. Assim, uma vez que conta com militares especializados nas RN, considera-se que o modelo pode incrementar o tempo de resposta por parte dos Ramos na fase da ratificação. Sendo a RN do EMGFA conjunta para os STANAG específicos de um dos Ramos, considera-se que aquela vai colmatar a necessidade de existir dois Ramos a pronunciarem-se sobre um STANAG específico de um outro Ramo.

Tendo apresentado as medidas das quais se destacam a revisão da legislação, a criação de RN com especialistas e a edificação de uma ferramenta de gestão da implementação, que conjugadas perfazem um modelo de gestão mais simples e dinâmico, considera-se respondida a QD4.



## Conclusões

A investigação centrou-se no objeto de estudo “O processo de implementação dos STANAG nas FFAA”, com o intuito de responder à QC “Quais são os contributos necessários ao estabelecimento de um modelo de implementação dos STANAG nas FFAA?”

Tendo por base esta linha orientadora, a QC foi decomposta em quatro QD, que foram respondidas ao longo dos capítulos, com o intuito de alcançar o OG e os respetivos OE. Assim, com o objetivo de responder às QD, a metodologia adotada assentou num raciocínio indutivo, associado a uma estratégia qualitativa e a um desenho de pesquisa materializado por um estudo de caso, isto é, o processo de Normalização instituído em Portugal, com especial relevância para a sua implementação nas FFAA.

A recolha de dados focou-se na análise documental, nomeadamente na documentação oficial nacional e da NATO, em estudos científicos relacionados com a Normalização e em entrevistas semiestruturadas a especialistas, quer ao nível do EMGFA, quer ao nível dos Ramos. Os resultados foram obtidos através do modelo de análise desenvolvido com base em conceitos que, associados a indicadores, permitiram responder às QD, alcançando-se os OE e, consequentemente, à QC, atingindo-se o OG.

No primeiro capítulo, apresentou-se a revisão da literatura que permitiu compreender a importância da Normalização no seio da Aliança, na qual todo o processo tem, como objetivo último garantir a interoperabilidade entre os EM e, quando requerido, com os demais parceiros da NATO. Atendendo a este facto, a eficiência e a eficácia de uma força conjunta e combinada só é possível através do desenvolvimento e implementação de conceitos, doutrinas e procedimentos comuns. Assim, a Normalização afigura-se como uma ferramenta vital, visto que é através desta que os EM conseguem alcançar e garantir os níveis de interoperabilidade estabelecidos. Para tal, a NATO dispõe de uma estrutura, assente no NSO, que é responsável pela gestão e coordenação de todo o processo, dispondo ainda de mecanismos que permitem, para além de trabalhar colaborativamente, verificar se os EM estão a implementar as normas acordadas.

Neste capítulo, foi ainda possível estabelecer um corpo de conceitos que contribuiu para a edificação do modelo de análise, salientando-se a extração dos indicadores. Constatou-se que, em Portugal, o modelo estabelecido é de 1999 (PRONOR) e que foi complementado por três Instruções Técnicas, não existindo qualquer outra documentação mais atualizada sobre a temática.



No segundo capítulo, aprofundou-se o processo de Normalização da NATO com o intuito de perceber as respetivas responsabilidades e identificar as suas vulnerabilidades. Neste sentido, constatou-se que o processo está bem estruturado e determina o que cada entidade, no âmbito da sua responsabilidade, deve efetuar ao longo de cada fase. Contudo, no que respeita à fase de implementação, verifica-se que em grande parte é da responsabilidade dos EM e que as TA/DTA apenas têm a responsabilidade de monitorizar a informação fornecida pelos EM, sendo esta vertida numa ferramenta de controlo eletrónico, o *e – Reporting*. Ao analisar este mecanismo, verificou-se a existência de discrepâncias em relação ao que os EM podem inserir e ao que está preconizado no AAP-03. Ou seja, o programa não está preparado para os EM inserirem a informação requerida, concluindo-se que o controlo por parte das TA/DTA poderá não ser o mais eficiente.

Ao analisar a informação disponibilizada pelos EM relativamente ao *e-Reporting*, depara-se que dos 1043 STANAG promulgados, os EM não responderam a aproximadamente 240 (média geral), correspondendo a 24% do total. Estes valores permitem inferir que existe um bloqueamento no retorno da informação. Portugal não respondeu a cerca de 32%, sendo o quarto EM que menos respondeu em relação à implementação de STANAG, o que poderá realçar algum ceticismo quanto à real interoperabilidade das FFAA e poderá gerar desconfianças sobre a real implementação das normas previamente acordadas.

Este capítulo respondeu à QD1, em que se verificou que a implementação faz parte de um processo colaborativo no qual, perante a necessidade de se estabelecer uma norma, o NSO delega nas TA/DTA a responsabilidade de estudar a melhor forma de a uniformizar. Nesse sentido, mediante os recursos, procedimentos e interesses, os EM pronunciam-se quanto à medida que vão adotar, existindo no final um compromisso na sua implementação. Para tal o NSO, através de um mecanismo de controlo onde os EM têm a responsabilidade de comunicar os efeitos internos produzidos pela adoção dessa norma, verifica o seu estado de implementação.

A análise dos dados inscritos por Portugal no *e-Reporting*, para além do mencionado, motivaram a análise da estrutura e do respetivo processo instituído, com o objetivo de identificar as vulnerabilidades para posteriormente se propor as respetivas medidas de mitigação. Assim, com o terceiro capítulo, respondeu-se inicialmente à QD1. Ou seja, os STANAG após promulgação em DR, são encaminhados para as EPR que, por sua vez, os enviam para as ERE, procedendo estes à sua implementação e à informação das EPR. Estas



entidades comunicam ao CE, que notifica o CG, procedendo à inscrição do retorno da informação no *e-Reporting*. Da análise efetuada, por forma a responder-se à QD2, destaca-se que a estrutura de Normalização em Portugal tem várias entidades, provocando uma grande dispersão no sistema, o que poderá originar fugas ou falhas na passagem da informação. Considerando a delimitação do tema, centralizando a Normalização nas FFAA, verifica-se que a estrutura definida pelo PRONOR foi diluída com as várias reestruturações, ocorridas nomeadamente ao nível do EMGFA, estando as responsabilidades pouco vincadas ou definidas ao nível normativo. Este facto reflete-se, na prática, onde as diversas divisões, mediante a sua área de atuação e responsabilidade, tratam dos assuntos referentes à Normalização, prevalecendo a dispersão, o que dificulta o controlo. Observou-se também que não existe um dispositivo legal que regule a Normalização nas FFAA, assim como não existe uma entidade responsável pela avaliação, quer do sistema, quer do processo, o que dificulta o seu controlo e supervisão. Já nos Ramos, as responsabilidades também estão dispersas pelas diversas entidades que compõem os Estados-Maior, no que respeita à supervisão e controlo. Ao nível regulamentar, esta responsabilidade não está atribuída excetuando no Exército a qual recai sobre a RN/DDNLA.

Assim, considera-se que nas FFAA não existe uma estrutura devidamente regulamentada, na qual a dispersão prevalece, o que dificulta a sua supervisão e o controlo. Este facto é comprovado quando se analisa o processo de implementação existente ao nível do EMGFA e dos Ramos, em que não existe nenhum normativo que o detalhe, originando processos distintos. Desta análise, constata-se que a responsabilidade da implementação recai apenas na entidade determinada para operacionalizar a norma em causa, sendo a própria a criar mecanismos internos de supervisão e controlo, pelo que se infere que no sistema global não existem mecanismos comuns e transversais de supervisão e controlo. Contudo, no Exército existe um normativo interno que define todo o processo de Normalização, apesar de não detalhar a implementação, assim como a respetiva entidade responsável, que emite diretrizes muito gerais referentes aos efeitos que uma determinada norma deve gerar.

Relativamente ao nível de implementação de STANAG nas FFAA e respondendo à QD3, este é considerado baixo, uma vez que ao analisar os STANAG que Portugal ratificou, comparativamente com as respostas, quer da data prevista para a implementação, quer quando a mesma foi alcançada, verifica-se que os valores estão abaixo dos 50%. Deste modo, pode-se inferir que poderá existir uma falha de comunicação, supervisão e controlo, assim como existem STANAG onde simplesmente está inscrita a resposta de um só Ramo, o que



significa que a regra da necessidade de dois Ramos se pronunciarem sobre a ratificação não está a ser cumprida.

Considerando as vulnerabilidades existentes, quer ao nível da estrutura de Normalização, quer ao nível do processo instituído para a implementação de STANAG, a partir das entrevistas efetuadas, constatou-se que as vulnerabilidades podem ser colmatadas através de: - revisão/criação dos normativos, contendo as responsabilidades e o fluxo de informação; - criação/reestruturação das RN com militares especializados, com responsabilidade de supervisão, controlo e apoio; - criação de um sistema de gestão de STANAG colaborativo, idêntico ao do NSO; - edificação de uma estratégia para a Normalização, contemplando objetivos, ações e metas a alcançar; - avaliação a todos os níveis, quer da estrutura, quer do processo; - emissão de diretrizes detalhadas para a implementação de uma norma; - promoção de ações de sensibilização/esclarecimento sobre a temática; - elaboração de relatórios parciais sobre o estado de implementação. Considerando as medidas contributivas e partindo do modelo previsto no PRONOR, efetuaram-se os ajustes necessários, resultando num modelo de controlo e supervisão centralizado, colaborativo e de execução descentralizada. Neste modelo, as entidades envolvidas no processo têm que efetuar diligências (ao seu nível) necessárias para a sua implementação, existindo periodicamente um retorno referente ao seu estado tendo sido, deste modo, garantida a resposta à QD4. Consequentemente, considera-se que o modelo proposto (Cfr. a figura 18) ajusta-se a todas as fases do processo de Normalização.

Face ao exposto e respondendo à QC conclui-se que, é necessário existir uma reestruturação da regulamentação sobre a Normalização em Portugal contemplando, para além das responsabilidades, o fluxo de informação. Deve também contemplar a dispersão existente em determinados níveis, centralizando o processo e possibilitando a sua supervisão, controlo e apoio necessário. Nas FFAA, esta centralização passa pela criação de RN especializadas, de modo a dar a resposta e as diretrizes necessárias à implementação dos STANAG. A criação de um sistema eletrónico de gestão de STANAG, para além de proporcionar uma visualização a todos os níveis sobre o estado de implementação, permite o seu controlo efetivo. De modo a detetar desvios, compete às entidades responsáveis pelas avaliações verificar a sua existência, propondo medidas para os colmatar. O retorno da informação é fundamental para verificar o estado da implementação, atuar em tempo oportuno para colmatar as dificuldades existentes e, neste sentido, a criação de relatórios parciais de implementação é um instrumento fundamental.



No que concerne às limitações considera-se que, encontrando-se o tema delimitado às FFAA, o processo de Normalização em Portugal é mais abrangente. Neste âmbito, o poder político tem grandes responsabilidades pelo que existe uma linha de investigação que pode ser explorada com o intuito de verificar se o modelo atualmente instituído está ajustado à realidade, tendo como comparação o instituído noutros EM. Outra limitação, prende-se com o facto de o modelo apresentado não ter sido testado pelo que poderia dar origem a uma linha de investigação conducente à verificação da sua validação. Por fim, uma outra limitação está associada ao facto do número de STANAG ratificados ser diferente entre o EMGFA, o Exército e o *e-Reporting*, pelo que apenas se observou os dados inscritos no NSO, considerando-se que esta discrepância deve ser estudada por forma a se compreender a sua real motivação.





## Bibliografia

- AAP-03. (2018). *Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents* ( K ed.). Bruxelas: NSO.
- AAP-32. (2014). *Publishing Standards for NATO Standardization Documents* (B ed.). Bruxelas: NSO.
- AAP-42. (2011). *Nato Glossary of Standardization Terms and Definitions* (B ed.). Bruxelas: NATO Standardization Office.
- AAP-52. (2006). *Guidance on Top-Down Standardization*. Bruxelas: NSO.
- AAP-6. (2012). *NATO Glossary of Terms and Definitions Version 2* (2012 ed.). Bruxelas: NATO Standardization Agency.
- AJP-3. (2019). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Bruxelas: Nato Standardization Office.
- Barry, C. (2012). Building Future Transatlantic Interoperability Around a Robust NATO Response Force. *Transatlantic current* No. 7, 1-16. Retrieved from [www.ndu.edu/inss](http://www.ndu.edu/inss)
- Batista, A. (2018, Outubro 22). *Hariken*. Retrieved from O que é dashboard e para que serve?: <https://blog.hariken.co/afinal-o-que-e-dashboard-e-para-que-serve/>
- Bento, J., Urpia, A., Bortolozzi, F., & Massuda, E. (2017, Abril 1). Nível de Implantação e Alcance das Práticas da Gestão do Conhecimento em Base Tecnológica e Funcional de Organização Educacional. *Univali*, pp. 1-15. Retrieved from [www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)
- Bonavita, M. (2007). Interoperability within NATO: a Current View. *Doctrine: General Military Review*, 15-17. Retrieved from [http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine\\_us.htm](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine_us.htm)
- Camilo, R. M. (2016). *Os Processos de Normalização e Desenvolvimento da Doutrina Militar Combinada nas Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua Integração e Harmonização*. Pedrouços: IUM.
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education*, 40(1), 19-22. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961998.pdf>
- CS. (2016). *NATO Policy for Standardization*. Bruxelas: NATO .





- Cuellar, J. T. (2016, março 31). *linked in*. Retrieved from Entenda o que é Hoshin Kanri : <https://www.linkedin.com/pulse/entenda-o-que-%C3%A9-hoshin-kanri-desdobramento-da-julia-thomas-cuellar>
- Decreto-Lei n.º184/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica do EMGFA*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6382-6397, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º185/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6397-6406, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º186/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6406-6413, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º187/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª série, 250, 6413-6420, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º234/2009, de 15 de setembro. (2009). *Lei Orgânica do EMGFA*. Diário da República, 1.ª série, 179, 6444-6455, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Regulamentar n.º10/2015, de 31 de julho. (2015). Atribuições, competências e estrutura orgânica das unidades, estabelecimentos e órgãos da Marinha. Diário da República, 1.ª série, 148, 5200-5237, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Regulamentar n.º11/2015, de 31 de julho. (2015). *Atribuições, competências e estrutura orgânica das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército*. Diário da República, 1.ª série, 148, 5237-5259, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Regulamentar n.º12/2015, de 31 de julho. (2015). *Atribuições, competências e organização da estrutura interna da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª série, 250, 5259-5275, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN. (2015). *Instrução Técnica N.º 01 - Normalização*. Lisboa: MDN.
- DGRDN. (2018, Outubro 23). Serviço de Normalização. *Apresentação da DGRDN*. Lisboa: DGRDN.
- DGRDN. (2019). *Normalização*. Retrieved from Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional: <https://www.dgrdn.gov.pt/areas-de-atuacao/qanc/normalizacao-qanc/normalizacao-n-qanc.html>
- DSQA. (2017). *Instrução Técnica N.º 02 - Normalização*. Lisboa: DGRDN.
- Echevarria, A. J. (2008). *The Interoperability of Future Operational Concepts of NATO Forces*. U.S. Army War College. Retrieved from <https://www.nato.int/acad/fellow/01-03/echevarria.pdf>



- EME. (2015). *Diretiva Nº153/CEME/15 (Sistema de Normalização do Exército)*. Lisboa: EME.
- Exército. (2018). *PAD 320-10 Publicações do Exército*. Lisboa: Exército.
- IGE. (2019). *Diretiva da IGE 2019-20121*. Lisboa: IGE.
- Mažeikis, E. (2015). Be Wise – Standardize! *Land Forces Magazine*, 1, pp. 36-37.
- Mazeikis, E. (2018, Fevereiro 28). NATO Letter of Promulgation. AAP-03 - *Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents*. Bruxelas: NSO.
- MDN. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: MDN.
- Moreno, J. (2008). NATO Standardization: An Overview for the DoD Standardization Conference. Arlington, Virginia. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/speech/2008/s080306e.pdf>
- Moura, R. (2010). *Doutrina Militar Conjunta: Contributos para a conceção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o ensino militar conjunto*. Pedrouços: IESM.
- NATO. (2005). *NATO Policy for Interoperability*. Bruxelas: NATO.
- NATO. (2006, Julho). Retrieved Novembro 07, 2018, from Interoperability for joint operations: [https://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_publications/20120116\\_interoperability-en.pdf](https://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/20120116_interoperability-en.pdf)
- NATO. (2010). *Strategic Concept*. Bruxelas: NATO Public Diplomacy Division.
- NATO. (2015, Julho 14). Retrieved Novembro 06, 2018, from Committee for Standardization (CS): [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_69277.htm?selectedLocale=en](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69277.htm?selectedLocale=en)
- NATO. (2018, fevereiro). AAP-03 Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents. K. NSO.
- NSDD. (2019, Março 20). *e-Reporting*. Retrieved from NATO Standardization Document Database: <https://nso.nato.int/protected/nsdd/ratificationsgen.html>
- NSO. (2019). *NSO Orientation Course*. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- Oliveira, A. C. (2010). *Concepção de uma Base de Dados Terminológica para o Ministério da Defesa Nacional: A Relação entre a Normalização Nacional e a Normalização OTAN*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- PDE 5-00. (2007). *Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Exército.



- PRONOR. (1999). *Procedimentos de Normalização de Defesa Nacional*. Aprovado por despacho do Ministro da Defesa Nacional, de 19 de Outubro de 1999.
- Raymond, D. (2010, Janeiro 9). *The Project Management HUT*. Retrieved from The Strategic Importance of the Enterprise Project Management Office: <https://pmhut.com/the-strategic-importance-of-the-enterprise-project-management-office>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2006). *O Tao da Eficácia*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Santos, C. H. (2009). *Interoperabilidade: Um Desafio Contínuo em Operações Conjuntas*. Lisboa: IESM.
- Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação Cadernos do IESM N° 8*. Pedrouços: IUM.
- Szenes, Z. (2016). NATO Security Challenges and Standardization. *Hadmernok*, 285-298.
- U.S Army. (2005). *FM 5-0 - Army Planning and Orders Production*. Washington: Department of the Army.



## Apêndice A – Corpo de Conceitos

Este apêndice tem como finalidade apresentar a base de conceitos tida como relevante e necessária (permitindo um melhor entendimento e compreensão da investigação) incluindo, para além dos conceitos fundamentais, outros que se consideram importantes para a análise e perceção do trabalho.

**Normalização (*Standardization*)**<sup>11</sup> - desenvolvimento e implementação de conceitos, doutrinas, procedimentos e estruturas concebidas a fim de manter a compatibilidade, a permutabilidade ou a comunalidade necessárias para atingir o nível de interoperabilidade requerido, ou para otimizar a utilização de recursos, nas áreas das operações, material e administração (AAP-6, 2012, pp. 2-S-10).

**Acordo de Normalização (*Standardization Agreement* – STANAG)**<sup>12</sup> - documento normativo que assinala o acordo entre a totalidade ou parte dos países membros da OTAN, que foi ratificado ao nível nacional, para implementar uma norma, na totalidade ou em parte, com ou sem reservas (AAP-6, 2012); em suma, é um documento que formaliza o acordo efetuado, como um todo ou em parte, com ou sem reservas, pelos países membros da Aliança, com o objetivo de satisfazer um requisito de interoperabilidade (AAP-03, 2018, p. 7).

**Interoperabilidade (*Interoperability*)**<sup>13</sup> - capacidade de atuar num ambiente conjunto e combinado de forma coerente, eficaz e eficiente a fim de alcançar os objetivos definidos pela Aliança (AAP-6, 2012, pp. 2-I-8). Num sentido mais restrito, ao nível militar (*military interoperability*), a **Interoperabilidade** é “a capacidade das forças conjuntas e combinadas em treinarem, efetuarem exercícios e operarem de forma eficiente na consecução das missões e tarefas atribuídas”<sup>14</sup> (AAP-6, 2012, pp. 2-N-2).

### Níveis de Interoperabilidade

**Compatibilidade (*compatibility*)** – consiste na adequação de produtos, processos ou serviços para serem utilizados em conjunto, em determinadas condições, para cumprir requisitos relevantes, sem causar interações inaceitáveis (AAP-6, 2012, pp. 2-C-11).

---

<sup>11</sup> Tradução livre por parte do autor.

<sup>12</sup> Os países podem ratificar um STANAG sem o implementar, isto se os pré-requisitos para a implementação não forem cumpridos.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Ibidem.



**Permutabilidade (*interchangeability*)** - é a possibilidade de um produto, processo ou serviço ser utilizado em substituição de outro, cumprindo o mesmo requisito (AAP-6, 2012, pp. 2-I-6).

**Comunalidade (*commonality*)** - é o estado atingido quando são usados a mesma doutrina, procedimentos e equipamentos, sendo este o mais elevado nível de interoperabilidade (AAP-6, 2012, pp. 2-C-10).

### **Implementação**

Na Normalização NATO, consiste na execução de uma obrigação enunciada num STANAG, ou seja, consiste na aplicação de uma obrigação prevista numa determinada norma, depois de promulgada, numa data de entrada em vigor estabelecida pela NATO (AAP-42, 2011).

**Projeto de estudo (*study draft*)** - projeto de um documento de Normalização, durante o seu desenvolvimento ao nível dos grupos de trabalho (AAP-42, 2011, p. 28).

**Promulgação** - constitui um ato formal no qual o Diretor do NSO publica um documento de normalização, na sequência de uma ratificação pelos países membros (NATO, 2011, p. 43).

**Ratificação (*Ratification*)** - Declaração pela qual um EM aceita oficialmente o conteúdo de um STANAG, expressando a sua intenção de o pôr em prática. A ratificação pode assumir as seguintes formas: - ratifica e implementa; - ratifica e implementa com reservas; - ratifica com futura implementação; - não ratifica; - não participa (DGRDN, 2015).

**Supervisão (*Supervision*)** – processo pelo qual um órgão/entidade superior avalia a compreensão de uma determinada ordem, determinação ou diretriz por parte do órgão/entidade executora, permitindo verificar desvios em relação ao pré-determinado, e quando necessário estabelecer orientações adicionais (U.S Army, 2005).

**Nível de Implementação** – diferença existente entre os objetivos previamente estabelecidos e a sua consecução, sendo mensurável segundo um conjunto de indicadores estabelecidos para cada objetivo em análise (Bento, Urpia, Bortolozzi, & Massuda, 2017).

**Medidas de Controlo** – conjunto de ações que clarificam as responsabilidades, sincronizam e coordenam atividades a realizar, tendo em vista a prossecução de objetivos estabelecidos (PDE 5-00, 2007).

**Dashboard** - é uma ferramenta de gestão da informação que ajuda no acompanhamento e exibição de indicadores chave de performance, métricas e dados que



indicam a saúde de um negócio, setor ou processo, permitindo, através da análise de dados atualizados, apoiar a tomada de decisões (Batista, 2018).

**Hoshin Karin** - metodologia para definir uma determinada estratégia e, conseqüentemente, traduzindo-a em objetivos, que possam ser mais facilmente entendidos e alcançados num curto período de tempo (Cuellar, 2016).

**Enterprise Project Management** – é um campo do desenvolvimento organizacional, que apoia as organizações na gestão integral e adaptando-se às mudanças de uma transformação. O *Enterprise Project Management* é uma forma de pensar, comunicar e trabalhar, apoiado por um sistema de informação, que organiza os recursos numa relação direta com a visão da liderança e a missão, estratégia, metas e objetivos que movem a organização em frente. Simplificando, a EPM oferece uma visão de 360 graus dos esforços coletivos da organização (Raymond, 2010).

**Eficácia Organizacional** – grau em que uma determinada organização realiza os seus objetivos. Uma organização eficaz é aquela que faz as coisas certas (*doing the right things*), ou seja, é a capacidade de alcançar os efeitos desejados através da realização de determinadas ações (Rego & Cunha, 2006).

**Eficiência Organizacional** – A organização eficiente é a que concretiza os objetivos com um menor dispêndio de recursos (*doing things right*) (Rego & Cunha, 2006).



## Apêndice B - Modelo de Análise

Quadro 3 – Modelo de Análise

<b>Objeto de Investigação:</b> O processo de implementação dos STANAG nas FFAA					
<b>OG:</b> Identificar os contributos para um modelo de gestão da implementação de STANAG, nas FFAA portuguesas.					
<b>QC:</b> Quais são os contributos necessários ao estabelecimento de um modelo de implementação dos STANAG nas FFAA?”.					
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Estrutura
<b>OE1:</b> Descrever os mecanismos de implementação de STANAG.	<b>QD1:</b> Como é que os STANAG são implementados na NATO e nas FFAA nacionais?	Implementação de STANAG	NATO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entidades</li><li>• Processo</li><li>• Vulnerabilidades.</li></ul>	Capítulo 2 e 3
			EMGFA		
			Marinha		
			Exército		
			FA		
<b>OE2:</b> Analisar o nível de implementação de STANAG nas FFAA.	<b>QD2:</b> De que forma é efetuada a supervisão da implementação dos STANAG nas FFAA?	Supervisão da implementação	EMGFA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meios</li><li>• Medidas de controlo</li></ul>	Capítulo 3
			Marinha		
			Exército		
			FA		
	<b>QD3:</b> Qual é o nível de implementação das STANAG nas FFAA?	Nível de implementação	EM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ratifica e implementa</li><li>• Ratifica com reservas</li><li>• Ratifica e implementa com reservas</li><li>• Ratifica com futura implementação;</li><li>• Não ratifica</li><li>• Não participa</li></ul>	
			FFAA		
<b>OE3:</b> Descrever as medidas necessárias para melhorar o processo de implementação de STANAG nas FFAA.	<b>QD4:</b> Quais as medidas que podem melhorar o processo de implementação dos STANAG nas FFAA?	Medidas para melhorar o processo de implementação	EMGFA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos</li><li>• Estrutura</li></ul>	Capítulo 4
			Marinha		
			Exército		
			FA		



## Apêndice C - Análise de Conteúdos das Entrevistas

### 1. Guião da Entrevista

- Pergunta 1 (**P1**): Como é que os STANAG são implementados (processo) no (EMGFA/Ramos), especificando o processo de normalização instituído?
- Pergunta 2 (**P2**): Como é efetuada a supervisão da implementação dos STANAG (EMGFA/Ramos)?
- Pergunta 3 (**P3**): Como quantifica o estado de implementação das STANAG (EMGFA/Ramos)?
- Pergunta 4 (**P4**): Quais as dificuldades existentes aquando da implementação de um STANAG?
- Pergunta 5 (**P5**): Que controlos podem melhorar o processo de implementação dos STANAG nas FFAA?
- Pergunta 6 (**P6**): De que forma é que a instituição pode materializar esses controlos?

### 2. Entidades Entrevistadas

As entrevista inframencionadas foram efetuadas presencialmente pelo autor desta investigação, às seguintes entidades:

Quadro 4 – Entidades Entrevistadas

Designação	Entidade	Nome	Data da Entrevista
E1	EMGFA	BGEN Paulo Maia Pereira	15 de janeiro de 2019
E2	Centro de Conhecimento	COR TIR Lúcio Barreiro dos Santos	21 de março de 2019
E3	Externo ao processo de Normalização	TCOR INF José Paulo Silva Bartolomeu	14 de janeiro de 2019
E4	EMA	CFR Pereira Cavaco	18 de março de 2019
E5	Avaliação	MGEN Luís Nunes da Fonseca	28 de março de 2019
E6	EME	MAJ TMS Susana Margarida Gomes Pinto	28 de janeiro de 2019
E7	EMFA	TCOR José Oliveira	03 de abril de 2019
E8		MAJ Nelson Patrão	03 de abril de 2019

### 3. Síntese das Entrevistas

Quadro 5 – Síntese das Entrevistas

Conceito - Implementação de STANAG.	Pergunta - Como é que os STANAG são implementados (processo) no (EMGFA/Ramos), especificando processo de normalização instituído?	Informação Pretendida com a P1 – Identificar as responsabilidades das entidades envolvidas / qual o processo adotado / Vulnerabilidades do processo.
E1	“O processo é complexo e disperso, uma vez que após a promulgação de um STANAG por parte do NSO [...] sendo posteriormente distribuído pelas entidades a que o mesmo diz respeito, incumbindo a estas a sua implementação e informar sobre a mesma.”	
E2	“Realça-se que a LOEMGFA deveria definir essas responsabilidades, assim como um organigrama de todo o processo, onde deveria conter as responsabilidades de cada entidade, fluxo de informação. [...] O IUM, tem responsabilidades ao nível doutrinário no que respeita aos procedimentos ao nível tático, operacional e estratégico, onde a alteração motivada por um STANAG ratificado por Portugal irá ter influência no ensino da doutrina.”	





E3	“Após a promulgação do STANAG, a RN/DDNLA/EME revisita a informação elaborada acerca desse STANAG e difunde-o para as entidades que considera adequadas, dando orientações para que este seja implementado [...] As U/E/O com responsabilidades na implementação do STANAG deverão efetuar as diligências para garantir a sua operacionalização, materializada por uma das seguintes situações: - transformação do STANAG num regulamento, manual ou publicação doutrinária; - inserção do seu conteúdo num regulamento/manual/publicação doutrinária já existente sobre o mesmo assunto; - inclusão do seu conteúdo em determinações, instruções, circulares técnicas, ou outro tipo de documentos; - quando aplicável, pela aquisição de material, armamento ou equipamento, formação de pessoal. [...] IGE é responsável por avaliar o estado e conformidade de implementação do STANAG. Complementarmente, a DDNLA/EME, efetua palestras e disponibiliza informação na intranet, procurando sensibilizar os oficiais do Exército.”		
E4	“[...] o STANAG entra em vigor na data da sua publicação na Ordem da Armada [...] As U/E/O com responsabilidades na implementação do STANAG deverão efetuar as diligências para garantir a sua operacionalização [...]O Serviço de Publicações do EMA, através da Secção dos Acordos de Normalização NATO, é responsável por coordenar os processos de ratificação/implementação de STANAG na Marinha, é também responsável pela atualização, distribuição e controlo dos STANAG na Marinha.”		
E5	“IGE apoia o CEME no exercício da função de Controlo e Avaliação, através de atividades de inspeção e certificação de forças. Neste âmbito, compete-lhe, entre outras tarefas, fiscalizar o cumprimento das normas legais em vigor [...] No que destaco, as referidas na diretiva N°153/CEME/15.		
E6	“A Diretiva N° 153/CEME/15, de 2015, define os procedimentos, competências e responsabilidades que estão na base do Sistema de Normalização do Exército. [...]A implementação é frequentemente concretizada através da elaboração ou atualização de manuais, Publicações Doutrinárias do Exército, Normas de Autoridade Técnicas, definição de especificações técnicas de material, aquisição de material. Aquando da sua promulgação, a RN divulga para todas as entidades com responsabilidades de implementação que o Exército ratifica o acordo e de que forma o implementa: - na data de promulgação; - futuramente; - com ou sem reservas.”		
E7	“o processo de adoção de STANAG, não está centralizado num único órgão. Na sua maioria, os STANAG estão atribuídos às Divisões do EMFA, dependendo do assunto que tratam. [...] Após a promulgação de um STANAG, este é difundido pelos diversos órgãos em que tenha aplicabilidade, que o podem implementar diretamente ou incorporá-lo em documentação interna. A aplicabilidade de requisitos técnicos definidos por documentos normalizadores (STANAGS) que enquadrem as necessidades de interoperabilidade, são por norma consultados e tidos em consideração.”		
E8			
Conceito – Supervisão da Implementação.		Pergunta - Como é efetuada a supervisão da implementação dos STANAG (EMGFA/Ramos)?	Informação Pretendida com a P2 – Identificar os meios e medidas de controlo existentes.
E1	“Está em estudo a definição do processo coordenado do controlo da implementação dos STANAG nas FFAA. Decorrente do novo AAP-3, a NATO manifesta a preocupação do controlo da implementação por parte das nações. Esse processo ainda não foi definido, no entanto levanta a necessidade de criar um mecanismo de relatório da implementação. Os Ramos desenvolvem ao seu nível o respetivo controlo da implementação dos STANAG na sua área.”		
E2	“. [...] A título de exemplo, ao CPOG, uma matéria estava a ser ministrada segundo um manual em que um STANAG veio alterar o mencionado, foi de imediato adaptado e implementado O mesmo se verifica para os restantes cursos ministrados na instituição.”		
E3	“A responsabilidade pela supervisão da implementação acontece a diversos níveis: - ao nível do MDN – coordenação geral – temos o Conselho de Normalização e o CG; - o Conselho de Normalização deve apreciar o desenvolvimento e a execução do estatuído nos acordos de normalização que as FFAA se propuseram a ratificar e implementar; - o CG deve acompanhar todas as atividades relativas ao processo de normalização. No final de cada ano, deverá apresentar um relatório de acompanhamento das diversas ações decorrentes do processo de normalização. Deverá ainda criar e gerir uma aplicação informática que, para além de indicar a posição nacional relativa a cada STANAG, deverá indicar, nos casos em que Portugal se comprometeu à sua implementação, se estas já tiveram lugar ou a data em que se prevê que tal aconteça; no 2º e 3º nível – coordenação específica e análise pela EPR – temos o EMGFA e o próprio MDN, por intermédio das suas Divisões, designadas como EPR para as diversas áreas. Nestes dois níveis não estão previstas quaisquer responsabilidades relacionadas com a implementação; - no 4º nível, temos os Ramos, como ERE. Estes devem desenvolver as diligências necessárias para que os STANAG com indicação de “ratifica e implementa” por Portugal, efetivamente sejam implementados, nos casos		



	que lhes seja aplicável; - no caso do Exército, depois da promulgação, as U/E/O com responsabilidades na implementação dos STANAG deverão criar mecanismos de controlo internos de forma a garantir a sua operacionalização. Poderão, sempre que necessário solicitar o apoio técnico ao Centro de Conhecimento ou ao Delegado do Exército da área em apreço e o apoio funcional à respetiva EPR do Exército (Divisões do EME) ou diretamente à DDNLA/EME, enquanto entidade responsável pela coordenação e controlo de todas as atividades de Normalização no Exército. [...] Tal como definido nos PRONOR da Defesa Nacional de 1999, as Inspeções dos Ramos devem verificar se os STANAG estão implementados. No final de cada ano, deverão informar o respetivo CEM do resultado das inspeções. Também no final de cada ano, o Ramo deverá fornecer essa informação ao MDN.”				
E4	“Depois da promulgação do STANAG, as U/E/O com responsabilidades na sua implementação criam mecanismos de controlo internos para a sua operacionalização.”				
E5	“A IGE ao receber a informação por parte da RN, aquando das inspeções às diversas entidades, verifica se as mesmas estão a aplicar o prescrito nos STANAG. [...] Para verificar o funcionamento, implementação do sistema de normalização instituído, a IGE periodicamente efetua Inspeções, Processos, Programas e Sistemas, com o objetivo de verificar se existem desvios ao estipulado, propondo medidas corretivas se tal se verificar.”				
E6	“No Processo de Normalização do Exército (PNE) apenas existe uma entidade responsável por avaliar o estado e conformidade de implementação dos STANAG ratificados pelo Exército, a IGE [...] Neste sentido, a RN dá conhecimento de todas as promulgações de STANAG à IGE, de forma a que esta possa atualizar as suas listas de verificação de inspeções às U/E/O.”				
E7	“[...] é da responsabilidade da entidade que tem a incumbência de efetuar a implementação.”				
E8					
<table><tr><td>Conceito – Nível de Implementação.</td><td>Pergunta - Como quantifica o estado de implementação das STANAG (EMGFA/Ramos)?</td><td>Informação Pretendida com a P3 – Quantificar a implementação de STANAG.</td></tr></table>			Conceito – Nível de Implementação.	Pergunta - Como quantifica o estado de implementação das STANAG (EMGFA/Ramos)?	Informação Pretendida com a P3 – Quantificar a implementação de STANAG.
Conceito – Nível de Implementação.	Pergunta - Como quantifica o estado de implementação das STANAG (EMGFA/Ramos)?	Informação Pretendida com a P3 – Quantificar a implementação de STANAG.			
E1	“[...] não existem dados concretos relativamente à implementação. No que respeita ao processo de Normalização Portugal, face ao número de STANAG a ratificar encontra-se atualmente, decorrente do esforço desenvolvido no passado recente, ligeiramente acima da média dos EM (cerca de 60% dos STANAG ratificados).”				
E2	“Não tenho dados para responder à questão.”				
E3	“Atualmente não tenho acesso a essa informação. Além disso, são as Inspeções dos Ramos que têm a responsabilidade de avaliar o estado e conformidade de implementação dos STANAG.”				
E4	“Bastante satisfatório.”				
E5	“Estando a Normalização dividida por três áreas, Operacional, Material e Administrativa, considero que ao nível Operacional encontra-se a 65% do nível pretendido, no que concerne à área do Material a 20% e ao nível Administrativo a 15%.”				
E6	“RN não tem responsabilidade, nem capacidade, para quantificar o estado de implementação dos STANAG. O grau de implementação dos STANAG é um problema transversal aos EM da NATO, e que o próprio reconhece a sua dificuldade. Na tentativa de resolver este problema, a AAP-03 (ED K), publicada em 28FEV18, estabelece a importância de as Nações enviarem relatórios de implementação, que deverão responder a perguntas concretas. No seguimento da publicação da AAP-03 (ED K), tornam-se evidentes as lacunas da Diretiva Nº 153/CEME/15, no âmbito da implementação, sendo a sua atualização um desafio atual da RN.”				
E7	“Não dispomos da informação necessária para responder a essa questão, uma vez que não existe um órgão na FA onde todo o processo esteja centralizado.”				
E8					



Conceito – Implementação de STANAG / Supervisão e nível de Implementação.	Pergunta - Quais as dificuldades existentes aquando da implementação de um STANAG?	Informação Pretendida com a P4 – Identificar as vulnerabilidades existentes na fase de implementação.
E1	“Através dos pareceres dos Ramos, a maior dificuldade de todas reside nos recursos financeiros, no que concerne à aquisição de novos equipamentos. [...] Em segundo plano, a formação do pessoal necessário à adaptação a alterações decorrentes aquando da implementação de novos STANAG. [...] Inclusão nas doutrinas específicas do preconizado nos STANAG.”	
E2	“[...] residem na capacidade em adaptar a alteração que um STANAG pode provocar no que está implementado num determinado plano de curso, onde o mesmo está superiormente aprovado pelos Ramos ou mesmo pelo CCEM. O Comandante do IUM tem de possuir uma capacidade para proceder à referida alteração sem que exista a aprovação formal, sendo a mesma aprovada e contemplada na próxima revisão anual dos cursos. Esta aprovação, por exemplo em cursos de carácter conjunto necessita da aprovação dos três Ramos, o que dificulta a sua decisão, ou seja, a dificuldade está dependente da proposta vs decisão. [...] A estrutura em tempo de Paz tem de estar adaptada para o tempo de guerra, caso esta adaptação não exista a força não é interoperável com os demais EM.”	
E3	“[...] nunca me foram comunicadas dificuldades de implementação por qualquer das U/E/O. Até porque, mesmo quando não existe capacidade para traduzir alguns dos STANAG, eles podem ser utilizados diretamente. Está também na esfera da responsabilidade das Inspeções do Ramos, identificar, avaliar e reportar quaisquer dificuldades de implementação identificadas nas U/E/O. Ainda assim, acredito que existam dificuldades, faltando implementar no processo mecanismos intermédios de monitorização e controlo que facilitem a superação dessas dificuldades.”	
E4	“Nada a referir.”	
E5	“[...] estão relacionadas com: -pouca sensibilização para a importância da temática, interiorização (mentalização) dos efeitos a produzir e investimento na área; - inadequada ou mesmo inexistente definição de objetivos a alcançar com a Normalização; - insuficiente conhecimento e relevância; - inexistência de estrutura e organização, suficientemente robusta, adequada e especializada; - falta de experiência, investigação e análise de <i>benchmarking</i> ; - falta de planeamento; - inexistência de instrumentos de monitorização e controlo da execução.”	
E6	“Embora não tenha conhecimento de alguma vez ter sido reportado dificuldades em implementar um determinado STANAG, penso que os mais difíceis de implementar sejam os STANAG de material, nos casos em que é necessário adquirir material. Estas situações revelam-se as mais complexas uma vez que o material pode ser desde equipamentos a sistemas de armas ou sistemas de comando e controlo, sendo necessário encontrar uma fonte de financiamento, definir novas especificações técnicas, dar formação e treino. Já a implementação dos STANAG de âmbito operacional, frequentemente, pressupõe a atualização da doutrina, em vigor no Exército e consequente atualização de processos e treino das forças. Uma vez que é prática comum os estabelecimentos de ensino e formação do Exército, bem como as suas unidades operacionais consultarem diretamente publicações NATO, a sua implementação torna-se um processo mais simples. De forma, similar, a implementação dos STANAG de âmbito administrativo não revela grandes preocupações, por se cingirem a processos administrativos, a maioria das vezes.”	
E7	“Têm-se verificado dificuldades na operacionalização dos STANAGS, em particular por via das lacunas de recursos humanos dedicados a esta tarefa. A materialização em produto doutrinário (criação ou atualização) é uma a área deficitária. A principal dificuldade, pelo menos ao nível do Estado-Maior, prende-se com os STANAG que tratam de assuntos que podem ser transversais a mais do que uma Divisão. Neste caso, como não existe uma entidade centralizada dedicada à normalização, a coordenação destes assuntos transversais torna-se mais difícil do que os referentes a uma área específica. Quanto à implementação propriamente dita, as principais dificuldades que podemos identificar prendem-se com a falta de recursos, principalmente humanos e financeiros, para a implementação dos STANAG que requerem a aquisição e/ou alteração de equipamentos e/ou tecnologias em uso.”	
E8		



<b>Conceito</b> – Medidas para melhorar o processo de implementação.	<b>Pergunta</b> - Que controlos podem melhorar o processo de implementação dos STANAG nas FFAA?	<b>Informação Pretendida com a P5</b> – Identificar medidas contributivas para melhorar o processo e estrutura de Normalização (incidindo na implementação de STANAG) vigente.
<b>E1</b>	“A criação de um Sistema de Gestão da Implementação dos STANAG partilhado nas FFAA e o estabelecimento de Relatórios de Implementação.”	
<b>E2</b>	“Controlo Interno – dependem dos órgão internos (existência de um órgão conjunto de normalização, sincronização – com capacidade para auxiliar nos processos conjuntos e específicos, filtrar as necessidades e o que fazer para se alcançar com o prescrito). Controlo Externo – entidades que aprovam o que foi acordado no STANAG – por exemplo: quem aprova os planos de curso.”	
<b>E3</b>	“[...] efetuados controlos em diversos patamares/níveis de responsabilidade. As U/E/O com responsabilidade de implementação, se não os tiverem, deverão criar mecanismos de controlo internos: - nomear pessoas, para a execução e controlo da implementação; - definir tarefas e prazos ao longo do processo de implementação; - as Inspeções dos Ramos deverão, efetivamente, avaliar o estado e conformidade de implementação dos STANAG; - os Ramos deverão informar o EMGFA e o MDN; - deverão ser efetuados relatórios relativos à implementação aos diversos níveis; - deverão ser utilizadas ferramentas de gestão para monitorização e controlo.”	
<b>E4</b>	“[...] deverão ser efetuados controlos em diversos patamares/níveis de responsabilidade. As U/E/O com responsabilidade de implementação, se não tiverem mecanismos de controlo internos deverão criá-los, designadamente: - elaborar listas de verificação que permitam avaliar a implementação dos STANAG; - nomear pessoas, para execução e controlo da implementação; - definir tarefas e prazos ao longo do processo de implementação; - deverão ser efetuados relatórios relativos à implementação aos diversos níveis; - deverão ser utilizadas ferramentas de gestão para monitorização e controlo.”	
<b>E5</b>	“É necessário rever e promulgar o PRONOR, uma vez que é este o normativo que regula todo o processo de Normalização, quer ao nível nacional, quer nas FFAA. Esta revisão deveria contemplar, ao nível do EMGFA, uma secção de normalização conjunta constituída por um oficial e um sargento (podendo contemplar civis), de cada Ramo e com a formação específica na área, estando na dependência da DIPLAEM. A mesma seria responsável por definir os objetivos para a Normalização, para além de monitorizar, coordenar, analisar, canalizar e supervisionar todo o processo de Normalização, sendo cometido aos Ramos a responsabilidade de receber, processar e implementar as normas. Passa também por uma definição clara dos objetivos, atividades e ações referentes à Normalização. O processo deve permitir ligar e coordenar com o MDN/EMGFA/Ramos, monitorizar e controlar a execução dos objetivos através de relatórios de situação, reuniões de trabalho periódicas e <i>dashboards</i> no quadro de ferramentas de gestão estratégica, avaliar e analisar os resultados, detetar os desvios, introduzir correções e visitar os objetivos.”	
<b>E6</b>	“[...] assim que é promulgado um determinado STANAG, cujo Exército tomou a posição de ratificar e implementar, dever-se-á constituir um Grupo de Trabalho, formado por representantes do Centro de Conhecimento, da RN/DDNLA, das entidades com responsabilidades de implementação e da IGE, com a finalidade de estabelecer: - objetivos parciais para a implementação do STANAG; - prazos para a sua conclusão; - métricas para verificação e avaliação do cumprimento dos objetivos. Deste modo, a IGE definirá listas de verificação para inspecionar as entidades com responsabilidades de implementação e estas, por sua vez, saberão concretamente o que têm de fazer para estarem preparadas para uma inspeção. Os relatórios das inspeções serão a base para a RN/DDNLA reportar ao EMGFA/MDN o estado de implementação dos STANAG.”	
<b>E7</b>	“A criação de um sistema de relatórios das entidades com responsabilidade na implementação para uma entidade que concentrasse todo o processo. A criação de um mecanismo informático que tornasse visível todo o processo de implementação.”	
<b>E8</b>		



Conceito – Medidas para melhorar o processo de implementação.	Pergunta - De que forma é que a instituição pode materializar esses controlos?	Informação Pretendida com a P6 – Identificar formas de materializar as medidas contributivas.
E1	“[...] os controlos podem ser materializados com base na criação de um Sistema de Gestão da Implementação dos STANAG. Incluir nos padrões definidos para a avaliação (CREVAL) a necessária implementação procedimental e doutrinária dos STANAG ratificados. Poderá e deverá ainda ser complementado com um processo de inspeções dedicadas a esta vertente.”	
E2	“[...] no plano legislativo, na ordem jurídica deve existir uma norma que regule o processo de normalização nacional, nomeadamente, contendo um organigrama com a estrutura de normalização, fluxos de informação, responsabilidades de cada órgão e o processo de tomada de decisão. Neste último ponto, o mesmo deve ser dinâmico de modo a permitir, auxiliar e controlar os desvios. Existir um registo de relatórios num software de base. Entidades que alimentam o processo. Ao nível do EMGFA, a edificação de um Órgão Conjunto de Normalização com a responsabilidade de auxiliar, coordenar, supervisionar, o que é transversal e específico de cada Ramo.”	
E3	“[...] os Comandantes, aos diversos níveis, devem ser sensibilizados para a relevância desta matéria [...]. Depois, seria muito importante, que à semelhança do Exército, os outros Ramos identificassem especialistas (delegados) para as áreas mais relevantes em que existem Grupos de Trabalho Internacionais relacionados com a Normalização e tivessem uma Repartição especificamente dedicada à Normalização. No que se refere especificamente à implementação dos STANAG, devem ser nomeadas pessoas para a promover, deve ainda ser definida a tarefa, condição e nível pretendidos. Sempre que necessário, estas pessoas devem ligar-se com os Delegados, Centros de Conhecimento, EPR dos Ramos e/ou órgão responsável pela Normalização dos Ramos, [...]. Para um controlo mais eficaz, o Estado-Maior do Ramo/órgão responsável pela Normalização do Ramo ou as EPR do Ramo (no caso do Exército), no momento da divulgação (na mesma nota), poderão solicitar às U/E/O com responsabilidades de implementação o nome e contacto do responsável nomeado para promover a implementação de cada STANAG e o preenchimento posterior de um relatório de implementação. Neste último, deverão ser indicados os seguintes dados: - onde, quando e como se materializou a implementação; - custos envolvidos; - principais aquisições e necessidades de formação; - principais dificuldades e propostas de melhoria ao STANAG (estes últimos dados poderão ocorrer em qualquer altura e poderão conduzir a uma proposta nacional para a revisão ou alteração do STANAG ou alteração da posição nacional relativamente ao mesmo). Complementarmente, este procedimento poderá ser incluído em Diretivas ou Normas de Execução Permanentes de cada Ramo. Para avaliar o estado de implementação dos STANAG, as Inspeções dos Ramos deverão preparar uma lista de verificação para cada STANAG. Sempre que necessário, deverão integrar na sua equipa inspetiva pessoal com conhecimentos específicos relativos aos STANAG em apreço (no caso do Exército, os Delegados/especialistas já estão identificados e nomeados para todas as áreas de Normalização e acompanham todo o processo de Normalização desde o início até à Promulgação do STANAG). Sempre que necessário, as Inspeções dos Ramos poderão ainda obter apoio dos Centros de Conhecimento, das EPR de cada Ramo e/ou órgão responsável pela Normalização do Ramo. Os relatórios produzidos pelas Inspeções e pelos Ramos deverão ser tipificados, esclarecedores e consequentes. Para um controlo mais eficaz e eficiente, nos diversos níveis poderão ser utilizadas ferramentas de gestão estratégica como o <i>Hoshin Karin</i> ou o <i>Enterprise Project Management</i> , com as necessárias adaptações, entre outras. Estas seriam especialmente úteis para as EPR dos Ramos, o órgão responsável pela Normalização do Ramo, para as EPR Nacionais e para o CG.”	
E4	“[...] os Comandantes, Diretores ou Chefes, aos diversos níveis, devem manter-se sensibilizados para a relevância desta matéria. Devem ser nomeados elementos, pelas U/E/O, para a promover a implementação de cada STANAG, os quais devem preencher um relatório de implementação. Este relatório, deverá conter os seguintes dados: - onde, quando e como se materializou a implementação; - custos envolvidos; - principais aquisições e necessidades de formação; - principais dificuldades; - propostas de melhoria ao STANAG.”	
E4	“[...] através da criação de RN a todos os níveis e da definição, através da elaboração de uma diretiva interna das FFAA, do processo de Normalização que contemple a organização, responsabilidades, fluxo de informação.”	
E6	“[...] através de plataforma informática, similar ao <i>Enterprise Project Management</i> . A implementação de um determinado STANAG constituir-se-ia como um projeto em que todas as entidades envolvidas na implementação, supervisão poderiam atualizar/consultar o estado de implementação. Outra vantagem seria a elaboração de relatórios de implementação que ajudariam	



	a informar o EMGFA/MDN do ponto de situação particular de um STANAG ou geral de vários STANAG, sendo uma excelente ferramenta de apoio à tomada de decisões, neste âmbito.
<b>E7</b>	“[...] torna-se necessário a criação de um órgão de Normalização, como existe no Exército.”
<b>E8</b>	